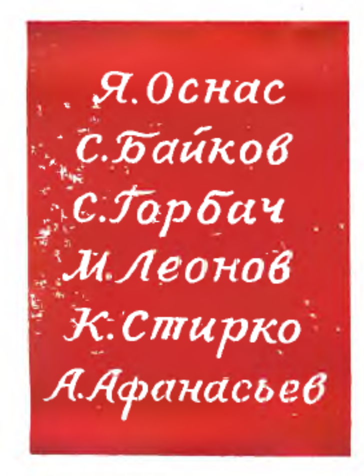
ПЯТИЛЕТКУ — В 4 ГОДА!



СЛОВО НАЧАЛЬНИКОВ ЦЕХОВ

ПРОФИЗДАТ • 1948

СЛОВО НАЧАЛЬНИКОВ ЦЕХОВ





ИЗДАТЕЛЬСТВО ВЦСПС
ПРОФИЗДАТ
Москва
1948

Авторы этой книги — шесть начальников цехов крупнейших московских и ленинградских машиностроительных заводов.

Среди них — начальник цеха микрометров завода «Калибр» лауреат Сталинской премии тов. Оснас, начальник шарикового цеха 1-го ГПЗ тов. Байков, начальник цеха завода имени Буденного тов. Горбач — инициаторы движения за превращение цехов в стахановские.

Начальники цехов рассказывают о том, как они, оценив огромное значение движения мастеров за массовое внедрение стахановских методов труда на производственных участках, добились превращения руководимых ими цехов в стахановские.

Под общей редакцией М. Зеликсона



К НОВЫМ УСПЕХАМ КОЛЛЕКТИВНОГО СТАХАНОВСКОГО ТРУДА

В исторической речи на Первом Всесоюзном совещании стахановцев 17 ноября 1935 года великий вождь и учитель советского народа товарищ Сталин указал на огромное значение стахановского движения для ускорения темпов социалистического строительства, отметил выдающуюся роль этого движения в построении коммунистического общества.

По мудрому определению товарища Сталина, стахановское движение является «...наиболее жизненным и непреодолимым движением современности». Оно ярко отражает новый духовный облик советского человека, рост его идейного и культурно-технического уровня, творческий энтузиазм, сознательное, социалистическое отношение к своему труду как к делу общегосударственного значения.

Непрерывно развиваясь, стахановское движение становится еще более массовым, обогащается все новыми и новыми формами и методами высокопроизводительного труда. Исключительно большой размах приобрело это движение в борьбе за выполнение плана послевоенной сталинской пятилетки. Широкое развитие получили новые формы стахановского движения — организация бригад и участков коллективного стахановского труда.

С особой силой развернулось движение за коллективную стахановскую работу, когда во главе его стали основные организаторы производственного процесса — мастера. Начало этому важному делу положил старший мастер цеха микрометров московского инструментально-

го завода «Калибр» лауреат Сталинской премии Николай Российский.

В патриотическом начинании Николая Российского нашел свое дальнейшее развитие ценный почин закройщика обувной фабрики «Парижская Коммуна» Василия Матросова. Но если Матросов поставил вопрос о переходе от рекордов отдельных стахановцев к массовому внедрению стахановских методов труда, то Российский практически решил задачу организации коллективной стахановской работы в масштабах целых производственных участков [1].

Еще в начальный период развертывания социалистического соревнования мастеров за создание стахановских производственных участков стало очевидно, что движение на этом этапе не остановится. Передовые начальники цехов ряда машиностроительных заводов Москвы, Ленинграда и других промышленных центров, всемерно содействуя распространению почина Николая Российского, стали развертывать борьбу за подъем движения на новую ступень, за осуществление перехода от стахановских участков к стахановским цехам.

* * *

Книга «Слово начальников цехов» рассказывает об опыте организации коллективной стахановской работы в отдельных производственных цехах машиностроительных заводов крупнейших индустриальных центров страны — Москвы и Ленинграда. Авторы книги — начальники передовых цехов — подробно освещают пути и средства перехода от отдельных стахановских участков к стахановским цехам, показывают исключительно большое значение коллективной стахановской работы для коренного улучшения производства и весьма существенного ускорения темпов его развития. Эти пути и средства не связаны с серьезными капитальными затратами и доступны

---

[1] Опыт организации коллективной стахановской работы на производственных участках, руководимых товарищем Российским, а также его первыми последователями — мастерами Задороженко, Боровиковым, Кругловым, Репиным, Винокуровым и рядом других, подробно изложен в выпущенной издательством ВЦСПС «Профиздат» книге «Слово мастеров».

каждому начальнику цеха любого промышленного предприятия.

Инициаторы организации коллективной стахановской работы в цехе хорошо усвоили ту истину, что основным источником дальнейшего повышения уровня производства на действующих предприятиях является не новое промышленное строительство, а использование внутрипроизводственных резервов. Успешное приведение этих резервов в движение диктовало необходимость решительного применения передовых форм организации производства, внедрения новой техники и усовершенствования технологии.

Именно в этом заложены огромные возможности достижения высокой производительности труда, являющейся главной отличительной особенностью каждого стахановского коллектива.

Инициаторы превращения цехов в стахановские учли также и то, что в составе рабочих в послевоенное время произошли большие изменения. На предприятиях работало значительное количество молодежи, и надо было заняться ее обучением, повышением ее квалификации.

Возникла также необходимость в переобучении старых кадров в связи с новыми, более сложными задачами, которые поставлены были пятилетним планом. Следовательно, одним из решающих условий превращения цеха в стахановский было систематическое повышение квалификации рабочих.

Как видно из помещенных в этой книге рассказов начальников цехов, формы и методы обучения были разнообразны. Тут и одна из наиболее распространенных и эффективных форм повышения квалификации рабочих — стахановские школы, и «дни стахановской учебы», о которых рассказывает т. Леонов — начальник цеха завода «Светлана», и обучение нескольким специальностям, и самостоятельная подготовка к переходу в высший разряд при помощи консультантов — инженерно-технических работников (завод «Электросила»).

В передовых цехах мастера, технологи и другие цеховые работники не только учат рабочих, но и постоянно сами учатся. Систематическое повышение квалификации

инженерно-технических работников является одним из важнейших условий непрерывного улучшения качества руководства производством.

Начальники передовых цехов уделяют особое внимание внедрению поточных методов организации производственного процесса.

Практика многих промышленных предприятий и в годы войны и в послевоенное время служит весьма убедительным доказательством того, что поточная система является самой эффективной формой организации не только массового, но и более или менее крупного серийного производства. Переход от серийной к поточной системе организации производства микрометров на заводе «Калибр», о котором рассказывает т. Оснас, позволил в несколько раз повысить выработку каждого рабочего и соответственно увеличить съем продукции с каждой единицы оборудования. Благодаря внедрению поточных методов цех микрометров сумел уже в 1948 году на 50 процентов превысить объем выпуска, запланированный на 1950 год — завершающий год послевоенной сталинской пятилетки.

Применение поточных методов значительно убыстряет темпы производства, ускоряет внедрение новой техники и усовершенствование технологии, вносит в производство определенный ритм, заставляет руководящий персонал цехов и предприятия в целом более оперативно решать вопросы обеспечения поточных линий материалами и инструментами, организации внутризаводской кооперации, заставляет своевременно решать вопросы перспективного порядка.

Передовые начальники цехов настойчиво работают над усовершенствованием действующих поточных линий и добиваются значительного превышения ранее запроектированной их производительности.

Начальник механического цеха завода имени Буденного т. Горбач рассказывает о том, как они реконструировали поточную линию механической обработки тракторных коленчатых валов. Часть токарных станков была высвобождена за счет оснащения остальных многорезцовыми наладками, позволившими совместить несколько операций. Рабочие места были оснащены более совер-

шенными приспособлениями. В результате общая длина поточной линии сократилась почти в два раза. Сменная производительность линии выросла на 75 процентов. Это позволило цеху перейти с трех смен на две и в то же время увеличить среднесуточный выпуск коленчатых валов более чем на 65 процентов.

Поточные методы обеспечивают значительное ускорение темпов производства и весьма существенное повышение его уровня. Как показывает практика, это достигается в основном при том же, а иногда и меньшем числе рабочих. Внедрение поточных методов активно способствует быстрейшему решению задачи организации коллективной стахановской работы в масштабе цеха. Начальники передовых цехов непоточного производства организуют подчиненные им участки производства по предметному принципу.

Специализация производственных участков на выпуск определенных изделий также приводит к значительному росту производительности труда и увеличению выпуска продукции. Здесь каждый рабочий на более или менее часто повторяющихся деталях или изделиях быстро приобретает необходимую сноровку, помогающую ему систематически повышать свою выработку. Специализация, например, одного из участков инструментального цеха завода «Красный пролетарий» на изготовлении резцов привела к увеличению их выпуска более чем на 50 процентов. Обработка определенных деталей или изделий от начала до конца на одном и том же участке производства повышает ответственность мастера за выполнение производственной программы, за работу всего цеха и предприятия.

Коллективы стахановских цехов отличаются смелым новаторством, решительным внедрением в производство новейших достижений науки и техники, что является «...могучим рычагом в деле дальнейшего увеличения мощи Советского государства» (Молотов).

Шариковый цех Первого Государственного подшипникового завода в течение ряда лет работал по технологии, в свое время рекомендованной итальянской подшипниковой фирмой «РИВ». Эта явно устаревшая технология не обеспечивала значительно возросшей потребности в

высококачественных шариках. Низкий уровень выпуска шариков превратился в основной тормоз для завода, когда перед ним была поставлена задача существенного расширения объема производства.

Выход из этого положения был найден советскими инженерами и техниками. Отсталая итальянская технология была заменена значительно превосходящей ее советской технологией, созданной группой научных сотрудников Института подшипниковой промышленности и работников шарикового цеха. К разработке этой технологии были привлечены рабочие-стахановцы, мастера, врачи, профессора и академики.

Внедрение новой технологии совершенно изменило лицо цеха. Вредные для здоровья рабочих способы обработки были заменены другими. Станки и приспособления подверглись модернизации. Был спроектирован и изготовлен силами завода ряд новых станков. Это привело к значительному росту производительности труда и оборудования. Все до одного участки цеха перешли на коллективную стахановскую работу.

В результате этих и некоторых других мероприятий, осуществленных при активном участии и по инициативе начальника цеха т. Байкова, шариковый цех быстро превратился из отстающего в один из наиболее передовых. Коллектив цеха добился значительного увеличения количества, улучшения качества и удешевления выпускаемых шариков, обеспечил заводу возможность досрочного выполнения возросшей производственной программы.

Стахановские цехи отличаются от обычных цехов значительно более высокими показателями использования машин и механизмов.

Это является следствием более полной загрузки оборудования в связи с выполнением повышенной производственной программы. Некоторая часть мощности отдельных групп оборудования иногда используется неполностью из-за того или иного «узкого места». Расшивка этих «узких мест» ликвидирует несоответствие между мощностями различных производственных групп и тем самым повышает производственные возможности не только данной группы машин, но и всего цехового парка оборудования. И, что особенно важно, проектная мощность

установленного в цехе оборудования значительно повышается за счет его оснащения высокопроизводительными, многопозиционными и быстросъемными приспособлениями. Последнее обстоятельство способствует также более широкой организации многостаночного обслуживания.

К числу важнейших мероприятий, оказывающих большое влияние на повышение производительности труда и оборудования, относится скоростное резание металлов. Об этом говорит опыт Балтийского судостроительного завода, о котором рассказывает т. Стирко, и практика ряда других передовых предприятий.

В настоящее время средняя скорость резания на большом числе машиностроительных заводов не превышает 35 метров в минуту. Между тем опыт стахановских цехов показывает, что, не прибегая к коренной модернизации станочного парка, средние скорости резания можно удвоить и утроить. Значительное увеличение скорости резания при соответствующем сокращении времени на установку, измерение и снятие изделий со станка обеспечивает по меньшей мере удвоение производительности труда. Здесь также заложены огромные возможности для превращения обычных производственных цехов в цехи коллективной стахановской работы.

* * *

Высокий уровень организации производства, внедрение новой техники и технологии, механизация трудоемких ручных работ и повышение квалификации кадров оказывают большое влияние на производительность труда, способствуют его систематическому росту. Однако наличия одних только этих, хотя и весьма важных, факторов еще недостаточно для превращения того или иного цеха в стахановский. Непременным условием успешного решения поставленной задачи является повышение качества планирования и подготовки производства.

Немало полезного почерпнет читатель из опыта цеха микрометров завода «Калибр» и автоматно-револьверного цеха завода «Светлана», о котором рассказывают т. Оснас и т. Леонов. Работа в этих цехах строится на основе заранее разработанных графиков, ставших непреложным законом для всех производственников. Графи-

ками предусматриваются не только сроки выпуска готовых изделий, но и сроки запуска их в производство, а также время прохождения через определенные этапы обработки. Важнейшим результатом этого является ликвидация штурмовщины и организация равномерного выпуска продукции.

Производственные задания доводятся в этих цехах не только до мастера и бригадира, но и до каждого рабочего, не только на месяц и декаду, но и на каждую рабочую смену. Объем задания учитывает принятые коллективом социалистические обязательства и ориентирует рабочих на значительное перевыполнение действующих норм выработки.

Начальники передовых цехов, отлично понимая могучую силу социалистического соревнования, всячески содействуют его развитию.

В автоматно-револьверном цехе завода «Светлана» развернуто социалистическое соревнование между участками, что способствовало превращению цеха в стахановский. В результате соревнования шариковый цех Первого Государственного подшипникового завода превратился из отстающего в передовой, стахановский. Этому в значительной мере помогло и то, что в соревнование были вовлечены не только производственники, но и экономисты, плановики, бухгалтеры.

Во всех стахановских цехах хорошо налажен учет выполнения производственных заданий, коллективных и индивидуальных социалистических обязательств. Ежедневно каждый рабочий информируется о результатах своего труда за предыдущую смену и показателях товарищей по бригаде. Участники соревнования своевременно узнают и об успехах передовиков производства и о тех, кто своей недостаточной выработкой отрицательно влияет на результаты работы всего коллектива. Гласность соревнования, сила общественного мнения, высокие требования коллектива к каждому своему члену заставляют отставших подтягиваться, догонять передовых, добиваться дальнейшего общего подъема производства.

Доведение плана до каждого рабочего имеет большое организующее значение. Но это лишь начало дела. Чтобы обеспечить успех, необходимо создать всем рабочим

соответствующие условия для выполнения и перевыполнения производственного задания. Это требует от начальника цеха коренного улучшения работы ремонтных, инструментальных и других служб, занятых на производстве вспомогательным обслуживанием.

Начальники стахановских цехов заботливо следят за тем, чтобы все оборудование постоянно находилось в работоспособном состоянии. В соответствии с заранее составленным графиком каждая машина систематически подвергается планово-предупредительному осмотру и ремонту.

Заслуживает серьезного внимания применяемый в шариковом цехе Первого Государственного подшипникового завода и в ряде цехов других предприятий метод узлового ремонта. Заключается он в том, что группа механика и электрика на основе изучения работы оборудования заранее определяет эксплоатационные сроки службы тех или иных узлов и в установленное время производит их замену. Ремонт, таким образом, сведен к частичной разборке, замене отдельных деталей и сборке того или иного узла с последующей проверкой машины на производительность и точность. Этот скоростной метод ремонта себя целиком и полностью оправдал. Для того чтобы его применить, необходимо лишь своевременно создать соответствующий фонд запасных деталей и узлов.

Сменные задания в передовых цехах вручаются рабочим заблаговременно, что дает им возможность заранее наметить наиболее производительные способы их выполнения. До начала работы к рабочему месту подвозятся все требуемые на смену материалы, полуфабрикаты, чертежи, технологические инструкции, наряды с обозначенными в них нормами и расценками, проверенные приспособления и инструменты. Таким образом, каждому рабочему создаются необходимые условия для бесперебойной работы и производительного использования всех 480 минут рабочего дня. Как показывает практика стахановского цеха машин постоянного тока завода «Электросила», такая подготовка производства обеспечивает рост производительности труда на 20—30 процентов.

Повышение качества вспомогательного обслуживания производства во многом зависит и от материальной за-

интересованности работников соответствующих служб.

Правильность этого положения подтверждается, в частности, опытом завода имени Буденного. Начальник механического цеха этого завода т. Горбач перестроил систему оплаты труда ремонтных слесарей. Их заработная плата поставлена в прямую зависимость от итогов работы обслуживаемых ими производственных участков. Положительные результаты данного мероприятия не замедлили сказаться: качество ремонта заметно улучшилось; простои оборудования резко сократились.

Борьба за высокую производительность труда неотделима от борьбы за высокую производственную культуру, за высокое качество продукции советской промышленности.

Начальники передовых цехов строго следят за соблюдением чистоты и порядка на всех производственных участках. Образцовая чистота и порядок — одни из обязательных условий для завоевания первенства в социалистическом соревновании мастеров. Отдельные нерадивые мастера, допускающие загрязнение своих участков, частично или полностью лишаются причитающейся им премии за перевыполнение производственного задания.

Повышение ответственности за оборудование, закрепление каждой машины за определенным рабочим способствуют лучшему уходу за механизмами, удлинению сроков их службы, обеспечивают необходимую точность обработки.

В передовых цехах введена система приемки и сдачи смен рабочими и мастерами. Но чтобы оборудование было принято без замечаний со стороны сменщиков, оно должно быть хорошо почищено и смазано. В противном случае это отрицательно скажется на оценке деятельности участка при подведении итогов социалистического соревнования. Такая система дисциплинирует работников, заставляет их следить за соблюдением порядка на производстве, во-время устранять обнаруженные недостатки.

Большое значение для обеспечения надлежащей чистоты и порядка на производственных участках имеют организационная оснастка рабочих мест и своевременная уборка отходов производства.

В хорошо организованных цехах на всех рабочих местах установлены инструментальные шкафчики. Каждому инструменту в них отведено определенное место, и на его поиски не тратится лишнее время. Для заготовок и полуфабрикатов, если они не находятся на ленте конвейера или на других транспортных устройствах, установлены стеллажи или подставки. Обработанные детали для предохранения от царапин, забоин и вмятин передаются с участка на участок в специальной таре. Уборка стружек и обрезков металла механизирована.

Решающим условием успеха в борьбе за высокое качество продукции является строжайшее соблюдение технологической дисциплины на производстве.

В стахановских цехах все рабочие ознакомлены с технологией обработки определенных деталей и изделий. На видных местах вывешены технологические инструкции. Мастера и начальники цехов повседневно проверяют, как они выполняются, и оказывают рабочим необходимую техническую помощь.

Исключительно важное значение имеет хорошо налаженный контроль над качеством механической и термической обработки деталей и сборки изделий.

В стахановских цехах работники отдела технического контроля сосредоточивают свое внимание не только на выявлении брака, но и на его предупреждении. Не ограничиваясь проверкой правильности предъявленной детали, контролеры строго следят за соблюдением установленной технологии ее изготовления. Совместно с производственниками они тщательно анализируют причины брака и тут же принимают меры к их ликвидации.

Повышению качества технического контроля способствуют его механизация и автоматизация.

В шлифовальных цехах подшипниковых заводов целый ряд станков оснащен приборами автоматического измерения деталей в процессе обработки. Это повышает производительность станков, так как их уже не приходится часто останавливать для проверки правильности того или иного размера обрабатываемой детали.

На автомобильных, тракторных и других заводах массового производства систематически увеличивается количество контрольно-сортировочных автоматов. Эти авто-

маты позволяют высвободить довольно большое число контролеров для работы на других участках производства. Особенно важно то, что применение автоматов гарантирует от ошибок отдельных контролеров, обеспечивает значительно большую точность измерения различных деталей и тем самым способствует повышению качества изделия в целом.

* * *

«В текущем году, — сказал товарищ Молотов в докладе, посвященном 31-й годовщине Великой Октябрьской социалистической революции, — родилось новое патриотическое движение в рабочих массах — движение за мобилизацию внутренних резервов, за рентабельную работу предприятий, за сверхплановые накопления».

Чем экономнее будет работать каждое производственное предприятие, чем выше будет уровень его накоплений, тем быстрее будут решены грандиозные задачи послевоенной пятилетки.

Каждое предприятие, каждый цех имеют большие возможности превышения запланированного размера накоплений. Творческая активность советских людей приводит к выявлению новых резервов роста, новых источников внутрипромышленного накопления. В этом сказываются огромные преимущества социалистической системы хозяйства.

Весьма положительную роль в борьбе за экономию сыграло широкое распространение в промышленности почина слесаря Второго часового завода т. Якушина по составлению стахановских планов борьбы с потерями на производстве. В составлении этих планов приняли активное участие широкие массы рабочих, служащих и инженерно-технических работников предприятий. Внесено много тысяч ценных предложений, направленных на более экономное ведение производственного процесса.

Цеховыми планами борьбы с потерями на производстве предусмотрено применение различных способов экономии основных и вспомогательных материалов, снижение расхода инструментов, топлива и электроэнергии, ликвидация потерь рабочего времени и потерь от брака, наведе-

ние образцового порядка в учете материальных ценностей и отчетности в их использовании.

С особой силой развернулось движение за коренное улучшение экономических результатов хозяйственной деятельности после опубликования в печати письма коллективов 35 московских предприятий, в котором они сообщили товарищу Сталину о принятых ими социалистических обязательствах по сверхплановым накоплениям.

Патриотический почин москвичей разросся в могучее всенародное движение. К двум миллиардам сверхплановых накоплений, которые обязались дать в текущем году работники московской промышленности, прибавилось около семи миллиардов рублей по обязательствам работников других индустриальных центров страны. Это ценнейший вклад в дело ускорения темпов развития народного хозяйства.

Опыт передовых цехов показывает, что борьбу за экономию нельзя свести лишь к экономному расходованию тех или иных материальных ценностей. Хотя мероприятия в этом направлении сами по себе очень важны, но они еще не обеспечивают достижения максимально возможных результатов. Нельзя забывать о том, что расточительность в расходовании материальных средств зачастую является прямым следствием применения устарелых способов организации и низкого уровня техники данного производства.

Большевистская борьба за коренное улучшение экономических результатов хозяйственной деятельности требует решительного внедрения передовых форм организации производства, усовершенствования технологических процессов, применения передовых нормативов. Комплексное решение всех этих вопросов приводит к наибольшим экономическим результатам.

В передовых цехах инструментального завода «Фрезер» в текущем году внедрили поточные методы производства, механизировали трудоемкие процессы обработки, применили высокопроизводительные приспособления, привели в порядок оборудование, завели учет поступления заготовки, сдачи готовых деталей. В итоге себестоимость производства инструментов резко снизилась. Цех метчиков, например, за три квартала текущего года сэко-

номил 420 тысяч рублей, а цех резьбонарезных головок — более 600 тысяч рублей.

Решающим условием значительного ускорения темпов внутрипромышленного накопления является широкое внедрение бригадного, участкового и цехового хозрасчета. Об этом ярко свидетельствует опыт автомобильного завода имени Сталина. Здесь на хозяйственный расчет переведены все заготовительные, механические, сборочные и вспомогательные цехи. Каждому цеху ежемесячно устанавливается развернутое плановое задание, в котором содержится не только перечень и количество подлежащих выпуску изделий, но и предельный расход материальных затрат на их изготовление. Коллективы цехов энергично борются за снижение этих затрат. Они в этом и материально заинтересованы, так как за достигнутую экономию получают определенные денежные премии. За один лишь прошлый год хозрасчетные цехи сэкономили заводу более 11 миллионов рублей.

Одной из характерных особенностей стахановского цеха является участие всех его работников в повседневной борьбе коллектива за снижение производственных затрат. Соответствующие социалистические обязательства по экономии материальных ценностей принимаются не только целыми производственными группами, но и отдельными рабочими. Это обстоятельство имеет исключительно важное значение. Повсеместное вовлечение в борьбу за экономию каждого работника производства создает необходимые условия для серьезного увеличения внутрипромышленных накоплений.

* * *

Социалистическая индустрия располагает огромными возможностями ускорения темпов своего развития. Превращение этих возможностей в действительность является важнейшей задачей всех работников промышленности и в первую очередь командиров производства.

Чтобы успешно решить эту задачу, необходимо еще шире развернуть социалистическое соревнование за наибольшее использование резервов производства, вовлечь каждого трудящегося в общую борьбу за дальнейшее повышение производительности труда, увеличение выпу-

ска, улучшение качества и снижение себестоимости продукции. Этому активнейшим образом содействует массовое внедрение стахановских методов труда.

Организация коллективной стахановской работы на участке и в цехе не может быть пущена на самотек. Как и каждое серьезное дело, она требует тщательной подготовки, серьезного повышения качества планирования и обслуживания производства. Опыт передовых цехов показывает, что эта задача может быть решена довольно быстро, если за нее взяться по-большевистски.

Успех дела в значительной мере зависит от энергии и настойчивости основных организаторов производственного процесса — мастеров и начальников цехов. Но многое зависит и от хозяйственных и технических руководителей промышленных предприятий, от заводских и фабричных партийных и профсоюзных организаций.

Повышая роль мастера на производстве, необходимо в то же время еще более укрепить единоначалие в цехе, поднять авторитет начальника цеха, сделать его полноправным руководителем цеха. Повышение руководящей роли начальника цеха увеличит его ответственность за выполнение производственной программы, приведет к новому росту его творческой активности. Полноправный начальник цеха будет проявлять больше инициативы, постоянно изыскивать и смело внедрять новые средства, ускоряющие развитие производства.

Среди начальников цехов имеется довольно значительное число инженеров и техников, но еще больше практиков, выдвинутых в цеховые руководители из числа квалифицированных мастеров. Эти начальники прекрасно знают свою основную профессию, но часто не обладают необходимыми теоретическими знаниями, требующимися для руководства более сложным участком производства. Есть еще немало начальников цехов, которые слабо разбираются в вопросах планирования и очень плохо в вопросах экономики производства. Организация повышения технических и экономических знаний этой группы начальников цехов — крайне нужное дело.

Организация коллективной стахановской работы в бригадах, на участках и особенно в более крупных произ-

водственных звеньях — в цехах требует значительного повышения культуры руководства производством.

Создание рабочим необходимых условий для высокопроизводительного труда во многом зависит от цеховых руководителей. Однако большая роль в этом деле принадлежит и отделам заводоуправления.

Конструкторские и технологические отделы, например, должны помочь начальникам цехов быстрее внедрить в производство новейшие достижения науки и техники: планово-диспетчерские отделы — обеспечить своевременное выполнение заказов по внутризаводской кооперации; отделы технического обеспечения производства — снабжать цехи материалами в сроки, соответствующие графику их запуска в обработку. Большую помощь цехам могут также оказать бухгалтеры, экономисты и другие работники управления предприятием.

Развертывая социалистическое соревнование среди работников управленческого аппарата, партийные и профсоюзные организации предприятий должны направить их творческую активность на оказание всемерной помощи начальникам цехов и мастерам, организующим коллективную стахановскую работу.

* * *

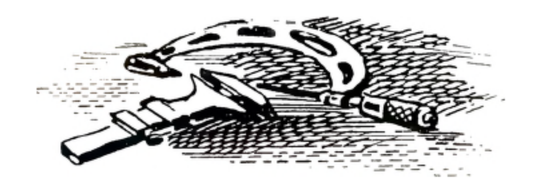
Организация коллективной стахановской работы в цехах является важнейшим этапом на пути к стахановским предприятиям, к новым крупным успехам социалистической индустрии.

Использование ценного опыта передовых московских и ленинградских предприятий, изложенного в книге «Слово начальников цехов», окажет работникам промышленности большую помощь в решении этой важной.задачи.

М. Зеликсон

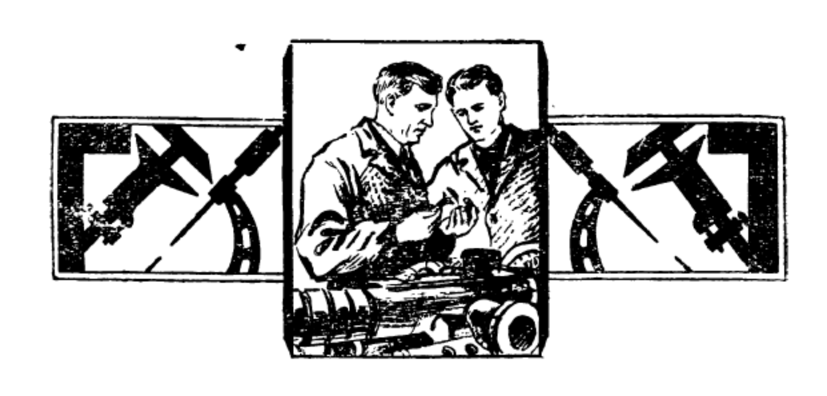
Я. ОСНАС

Начальник цеха микрометров завода „Калибр“
лауреат Сталинской премии



ВЫШЕ УРОВНЯ 1950 ГОДА





ЗАВОД «КАЛИБР»

Где бы вы ни побывали — на станкостроительном или автомобильном заводе, в механических мастерских МТС или в ремонтном цехе текстильной фабрики — везде вы увидите микрометр. Это наиболее массовый контрольно-измерительный инструмент, обеспечивающий точность измерения обработки изделия до одной сотой миллиметра. Он необходим при изготовлении новых и ремонте старых машин и агрегатов, при обработке любых деталей. Я не преувеличу, если скажу, что без микрометра токарь, слесарь, фрезеровщик, шлифовщик как без рук.

При нынешнем высоком уровне развития техники, когда измерения производятся на микроны, требуется особенно большая точность. Представьте себе, что произошло бы с двигателем трактора или автомобиля, если бы при их изготовлении была допущена ошибка в две-три сотых миллиметра. Двигатель, конечно, быстро вышел бы из строя. А турбина, работающая на весьма высоких оборотах? Ошибка даже в одну «сотку» может вызвать тяжелую, непоправимую аварию.

Коллективы инструментальных предприятий и заводов точного машиностроения могут гордиться тем, что они обеспечили все отрасли нашего народного хозяйства точнейшими приборами, давшими возможность организовать

производство машин и агрегатов, представляющих собой последнее слово техники.

На вид микрометр кажется простым, несложным прибором. Но так как он, как я уже говорил, дает точность до одной сотой миллиметра, нетрудно понять, какое высокое мастерство требуется для его изготовления. Выпускать современные измерительные приборы значительно сложнее, чем часовой механизм. И то и другое весьма тонкое и капризное дело. В том, что из месяца в месяц увеличивается выпуск микрометров, весьма ярко сказывается рост нашей техники, высокое мастерство советских рабочих.

Наш завод «Калибр» является основным поставщиком многих контрольно-измерительных приборов, в том числе микрометров. Он был построен в годы первой пятилетки, когда большевистская партия взяла решительный курс на индустриализацию нашей страны. В Сталинграде, Харькове и Челябинске сооружались тракторные заводы, в Москве и в Горьком — автомобильные. Реконструировались электромашиностроительные предприятия, вырастали корпуса новых станкостроительных заводов. В связи с этим возникла потребность в большом количестве мерительных инструментов. Прежде они ввозились к нам из-за границы, и страна вынуждена была платить за них золотом.

Завод «Калибр» строился ударными темпами. Пуск его стал большим праздником. Но, отмечая первую выдающуюся победу, коллектив предприятия понимал, что ему предстоит решить еще более сложную задачу — как можно быстрее наладить выпуск мерительных инструментов. В цехах «Калибра» стояли точнейшие станки, машины, приборы. Их нужно было освоить в исключительно короткий срок. Это осложнялось тем, что завод не имел подготовленных кадров: у станков стояли вчерашние плотники, столяры, каменщики, монтажники. Они еще не имели необходимых знаний, но у них было горячее стремление быстрее овладеть новой техникой. Они работали и настойчиво учились, постигая сложные «секреты» производства.

Капиталистические фирмы полагали, что нашей стране не удастся в короткий срок наладить выпуск точнейших инструментов. Заграничная пресса кричала о том, что мы взялись за неразрешимую задачу. Но как просчитались

буржуазные писаки! Коллектив «Калибра» уверенно осваивал новое производство и из месяца в месяц увеличивал выпуск мерительных инструментов. Микрометры и штангенциркули с маркой «Калибра» быстро завоевали популярность на всех наших предприятиях. По своему качеству и точности они были ничуть не хуже заграничных.

Вскоре полностью отпала необходимость в импорте мерительных инструментов. Мы освободились от иностранной зависимости и в этой области производства. Вчерашние строители стали высококвалифицированными токарями, шлифовщиками, фрезеровщиками, мастерами особо точных работ.

Стоит ли говорить, какой большой интерес для каждого молодого инженера представляло это предприятие! Здесь были все условия для быстрого совершенствования, технического роста. Вот почему, закончив в 1937 году четвертый курс Станкинпрома, я поступил на «Калибр». Работая инженером-исследователем в лаборатории резания, я одновременно трудился над дипломным проектом, который защитил в 1938 году. Работа в лаборатории увлекательна и интересна. Но меня тянуло в цех — туда, где изготовляется мерительный инструмент. Я знал, что именно там смогу быстрее совершенствоваться и приобретать практические знания, столь необходимые специалисту. Я уже не говорю о том, что каждый советский инженер-производственник должен быть не только хорошим специалистом, но и умелым организатором. А где еще можно приобрести организаторские навыки, как не на производстве, в коллективе.

Наш завод в то время осваивал выпуск новых мерительных инструментов. По моей просьбе меня назначили мастером участка в один из цехов. Это было для меня большой школой. Обучая новичков, инструктируя их, я в то же время сам учился у старых кадровиков. Потом, в последующие годы, выполняя обязанности старшего технолога, заместителя начальника цеха, я часто вспоминал те дни. Именно на участке я приобрел немалый практический опыт, глубже вник в производство, научился работать с кадрами. Это был мой второй университет.

В годы Великой Отечественной войны часть нашего завода была эвакуирована на Восток. Там на его базе вырос еще один завод — «младший Калибр», как мы назвали его. В необычайно трудных условиях пришлось там выполнять сложные заказы фронта. И хотя нехватало людей и оборудования, коллектив предприятия успешно справлялся с ответственным заданием. Как ни велики были трудности, но рабочие, инженеры и техники не уронили чести москвичей.

После войны перед заводом была поставлена задача — в кратчайший срок перестроить производство на выпуск мирной продукции. Весь наш народ засучив рукава взялся за осуществление великой программы работ, начертанной мудрым Сталиным. На Украине и в Белоруссии, Прибалтике и Карело-Финской ССР, во многих городах развернулось строительство новых и восстановление старых предприятий. Заводы осваивали производство новых, технически более совершенных машин высокой производительности: многошпиндельных агрегатных станков, станков-автоматов, мощных штамповочных прессов, ковочных машин, новейших типов электромашин, высокочастотной аппаратуры, сварочных машин, сконструированных нашими советскими учеными, инженерами и техниками. Со всех концов страны к нам поступали заявки на всевозможные мерительные инструменты. Интересы Родины, всего народного хозяйства требовали от нас значительного повышения темпов производства.

В годы войны девиз нашего коллектива был «все для фронта!», а теперь — «все для досрочного выполнения пятилетки!» У нас так же, как и на всех других предприятиях, широко развернулось социалистическое соревнование за выполнение годового плана к тридцатилетию Великого Октября.

Завод быстро набирал темпы, из месяца в месяц увеличивая выпуск продукции. Но был один цех, который волновал весь коллектив предприятия. Он систематически не выполнял задания по номенклатуре, работал рывками, давал значительный процент брака. О нем говорили почти на каждом собрании, часто писали в заводской газете, однако положение не изменялось. Это вызывало большую тревогу: цех отстал от темпов, взятых коллективом всего

предприятия, и не обеспечивал выполнения обязательств в соревновании. Положение осложнялось тем, что этот цех выпускал один из основных видов продукции — микрометры. А в них была особенно большая потребность.

В конце мая 1946 года меня вызвал директор завода Александр Васильевич Нешто. К моему удивлению, он спросил, что по-моему нужно сделать, чтобы улучшить работу цеха микрометров. Я высказал свои соображения, но тут же заметил, что это, может быть, не совсем исчерпывающий рецепт, так как следовало бы глубже ознакомиться с положением дел на месте.

— А вы за это возьметесь? — спросил Александр Васильевич.

— Изучить причины отставания цеха и представить свои предложения? — ответил я тоже вопросом.

— Этого мало, — улыбнулся директор. — Регистрировать недочеты — дело нетрудное, надо выправить положение.

Теперь мне стала ясной цель беседы. Впрочем, этого уже не скрывал и Александр Васильевич.

— Так вот что, — сказал он, — мы решили назначить вас начальником цеха микрометров. Как вы на это смотрите?

Он рассказал мне, почему этому цеху уделяется такое внимание. В те дни завод с большим трудом выпускал 1 500 микрометров в месяц, причем главным образом одного измерения — от 0 до 25 миллиметров. Разумеется, такое количество не могло удовлетворить нашу промышленность, и министр станкостроения издал приказ довести в самое ближайшее время выпуск микрометров до четырех тысяч в месяц. К тому же мы должны были давать микрометры с пределами измерения от 0 до 75 миллиметров.

— Вы только не подумайте, — продолжал Александр Васильевич,—что мы собираемся делать какие-либо пристройки к цеху и значительно пополнить станочный парк. Нет, время не ждет. Цех должен дать четыре тысячи микрометров на существующих площадях, на том же оборудовании, с тем же числом рабочих. Это, конечно, по-

труднее... Надо найти и использовать резервы. Их у нас немало.

Работа предстояла тяжелая, но благодарная. Меня увлекла большая перспектива, открывшаяся перед цехом, и я не стал возражать против нового назначения.

ПЕРВЫЕ ДНИ

В цехе микрометров я застал группу старых кадровиков. Первым встретил Николая Российского. В середине мая 1946 года его перевели сюда из заготовительного цеха и назначили старшим мастером механического участка. Он, оказывается, уже был в курсе дел и, здороваясь со мной, сказал:

— Вот и снова встретились! Нашего полку прибыло. Тут и Василий Точилкин и Олена Орищенко. Теперь дела у нас пойдут лучше.

С Николаем Российским, шлифовщиком Точилкиным и заведующей кладовой Оленой Орищенко я работал до войны в одном из цехов. Все они опытные, инициативные работники, не боящиеся трудностей.

В разговоре с Николаем Российским мы вспомнили такой случай. В конце декабря 1940 года наш цех получил весьма ответственное задание — изготовить необычайно точные изделия для сложнейших агрегатов. На всю подготовку: проектирование, расчеты, перепланировку цеха — нам дали только один месяц, с тем чтобы после этого срока были выпущены опытные экземпляры.

Нашему коллективу приходилось выполнять всевозможные задания, но такого сложного мы еще не получали. И главное, время — один месяц. Срок более чем жесткий.

Я никогда не забуду, как наши рабочие, инженеры и техники отнеслись к этому ответственному поручению. На цеховом собрании все выступавшие — и старики, и молодежь — говорили в один голос: «Надо—сделаем». Их слова не расходились с делом. Даже в праздничный новогодний вечер в цехе ярко горели огни. Приходилось буквально уговаривать людей пойти отдохнуть, отметить знаменательный день. Но никто не ушел.

В эти дни с особенной силой сказались замечательные качества наших людей: упорство в труде, стремление во что бы то ни стало добиться поставленной цели. Как ни велики были трудности, коллектив цеха успешно их преодолел. К концу месяца мы не только выпустили опытные экземпляры, но и организовали серийное производство новых деталей. Надо было видеть, какую радость испытывал каждый рабочий цеха, как был горд тем, что в общем успехе заключалась доля и его труда.

— Да, дружный у нас был коллектив, — сказал Николай Российский. — Поэтому и работа так спорилась.

— А здесь? — поинтересовался я.

— Здесь почти все новички. Многие из них работают совсем недавно, не имеют опыта и тем более хорошей закалки.

Я подошел к молодому токарю Куренковой. Станок ее был выключен.

— Почему не работаете? — поинтересовался я.

— Да вот, жду мастера. Надо наладить станок.

— А сама?

— Сама не умею. Это дело тонкое.

— А давно стоите?

— Уже с полчаса.

— И так каждый день?

— По нескольку раз в день, — ответила работница.

Мастер пришел через четверть часа. За несколько минут он наладил станок и не успел еще отойти от него, как подбежала шлифовщица Волкова.

— Нет деталей, простаиваю.

— А ты сходи в кладовую.

— И там нет.

Тем временем понадобилось переналадить станок токарю Латуновой. Мастер не знал, чем заняться в первую очередь: то ли подойти к токарю, то ли побежать в заготовительный цех за деталями. Так и вертелся он, как белка в колесе, не занимаясь своим прямым делом — организацией работы на участке и инструктажем рабочих. А в этом была особенно большая необходимость: ведь в цехе работали главным образом новички.

Вдруг неожиданно остановился соседний станок. За ним работала токарь Полишина. Я подошел к ней.

— Что случилось?

— Сама не знаю, — ответила она и ушла за слесарем. Я подождал. Пришел слесарь, осмотрел станок и укоризненно сказал токарю:

— Плохая ты хозяйка! Разве так станок смазывают? Посмотри.

Девушка была явно смущена. В трущихся узлах совершенно не было масла. Такая халатность могла привести к поломке оборудования. Знал ли это молодой токарь? Как выяснилось, не знал.

Меня поразило, что в цехе отсутствовала самая элементарная дисциплина. Нисколько не стесняясь меня (возможно, потому, что не знали о моем назначении начальником цеха), девушки во время работы останавливали станки, подходили друг к другу, оживленно беседовали, смеялись. Порой мне казалось, что я попал в школу во время перемены. До обеденного перерыва оставалось еще минут десять, а уже несколько человек побежало в столовую. И что было характерно — никто их не остановил, никто не сказал, что они транжирят ценное рабочее время. Значит, здесь с этим свыклись, считают это в порядке вещей.

Теперь я понял, почему значительная часть рабочих цеха не выполняла норм. Разумеется, при такой расшатанной дисциплине и столь низких технических знаниях не могло быть и речи о высокой производительности труда. Руководители цеха не учли того нового, что произошло на заводе. В военные и послевоенные годы к станкам пришла молодежь. Многие парни и девчата принесли с собой ребяческие замашки, расхлябанность, озорство. Им надо было помочь быстрее освободиться от всего этого, заботливо воспитывать их, настойчиво прививать дисциплину. Надо было сочетать массово-разъяснительную работу с высокой требовательностью, не оставлять без внимания ни одного, даже на первый взгляд незначительного проступка. Кто должен был этим заняться? Партийная, комсомольская и профсоюзная организации и мастера. Но как могли мастера стать наставниками молодежи, если они значительную часть рабочего времени были на побегушках: то «выколачивали» детали, то налаживали станки, то устраняли всевозможные неполадки.

В течение нескольких дней я знакомился с коллективом, с организацией труда и производства, стараясь наиболее полно выявить причины отставания цеха. Вместе с председателем цехового комитета слесарем-сборщиком т. Немцовым мы созвали производственное совещание. Рассказав товарищам о том, какая серьезная задача стоит перед цехом, я попросил их смело критиковать недостатки и вносить свои предложения, которые могли бы помочь, как можно быстрее увеличить выпуск микрометров. Желающих выступать было много. Видимо, у всех наболело на душе. Говорили о том, что с начала месяца рабочие сборочного участка простаивают, а затем начинается штурмовщина, сверхурочные. А разве можно в такой нервной обстановке выпускать точнейшие мерительные инструменты? Говорили и о том, что первые полтора часа работы, как правило, пропадают зря. Раздается сигнал о начале смены, а люди выстраиваются в очереди у кладовой — за деталями, инструментом, обтирочным материалом. А почему все это не готовить заранее? Говорили о плохой организации работы. Приходит человек в цех и не знает, что он сегодня будет делать. Получи он задание за день вперед — можно было бы продумать, как лучше выполнить его, какое приспособление применить. Много таких серьезных недостатков вскрыли рабочие. Некоторые из них заявили, что хотят перейти в другие цехи, туда, где работа лучше организована.

Я видел, как близко к сердцу принимает большинство рабочих отставание цеха, как хочется им быстрее выйти в ряды передовых. Производственное совещание и индивидуальные беседы раскрыли мне глаза на многое. Но как вывести цех на широкую дорогу побед, за какие звенья следует взяться прежде всего? Попытаться одновременно разрешить все наболевшие вопросы — значит, ничего не сделать, распылить внимание.

В эти дни я снова обратился к речи товарища Сталина на совещании хозяйственников 23 июня 1931 года. Семнадцать лет назад наш мудрый вождь дал ясные и исчерпывающие указания всем командирам производства, как надо руководить в новых условиях. Выполняя указания великого Сталина, наша страна добилась выдающихся

побед на всех участках социалистического строительства, огромного подъема промышленности и транспорта.

Я много раз читал и перечитывал речь вождя. И каждый раз находил в ней все новые и новые мысли. Так было, когда меня назначили заместителем начальника экспериментального цеха, так было и тогда, когда наш завод был эвакуирован на Восток и перед нами встали серьезные задачи по выполнению заказов фронта. Изучая речь товарища Сталина, я находил в ней ключ к решению возникавших вопросов. Так было и сейчас. Внимательно прочитав указания любимого вождя, я понял, за какие звенья нужно взяться прежде всего, чтобы вывести цех в ряды передовых.

КОЛЛЕКТИВ УЧИТСЯ

В нашем цехе работало свыше 80 процентов молодежи. Многие из них пришли из ремесленных училищ, а те, кто не получил квалификации, приобрели ее в цехе. Но у тех и других она была низка, и они нуждались в серьезной технической учебе. Без этого было немыслимо наше движение вперед.

До сих пор в цехе никто не заботился об учебе молодежи. Люди хотели повысить свои знания, но не встречали поддержки. И даже тех новичков, кто отлично освоил свое дело, не повышали в разряде. Вот почему некоторые рабочие просили перевести их в другие цехи, туда, где проявляют больше заботы о кадрах.

Мы стали налаживать техническую учебу. Я предложил нашему технологу Марине Ивановне Каренцевой разработать учебные программы для токарей, револьверщиков и резьбовщиков. Программы для других профессий разрабатывал я сам. Мы решили вовлечь в учебу всех без исключения рабочих. Для каждой профессии была создана определенная группа. Программы были рассчитаны на два-три месяца учебы.

Возник вопрос о преподавателях. Мы привлекли к этому делу мастеров и технолога. Это опытные, высококвалифицированные работники, прекрасно разбирающиеся в

своем деле. Они охотно согласились вести технические курсы.

Все рабочие были предупреждены, что каждый пропуск занятий будет рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины со всеми вытекающими отсюда последствиями.

На курсах техминимума рабочие получали знания по теории резания металлов, учились читать чертежи, изучали технологию производства, технику точных измерений. Но мы не ограничивались одними теоретическими занятиями. Лекции мастеров дополнялись практическим инструктажем на рабочем месте.

Особенно хорошо успевали токари, которыми руководил старший мастер Николай Российский. Программа занятий этой группы включала такие разделы: металловедение, устройство токарного станка и уход за ним, режущий инструмент и его заточка, правила пользования мерительным инструментом, технология обработки деталей на токарном станке, допуски и посадки, чтение чертежей и технологических карт, способы предупреждения брака, правила безопасной работы, стахановская организация рабочего места.

Наиболее отстававших рабочих, недавно пришедших в цех, мы прикрепили к кадровикам. Стахановка Антонова взялась обучить молодую работницу Цикину, слесарь-сборщик Белов занимался с тремя новичками, шлифовщик Точилкин — с двумя. После окончания работы, непосредственно у станков своих учеников они показывали им, как надо ухаживать за оборудованием, затачивать инструмент, предупреждать брак, пользоваться приспособлениями.

В те дни наш цех напоминал собой учебный класс. В часы обеденного перерыва то тут, то там возникали творческие споры, разрешать которые приходилось руководителям курсов и старым рабочим. И по тому, как аккуратно посещала молодежь занятия и как внимательно слушала лекции мастеров, видно было, что люди увлеклись учебой, что они стремятся повысить свои знания.

Результаты учебы сказались, конечно, не сразу. Вначале робко, а потом все смелее и смелее молодые производственники начали сами налаживать свои станки. Ма-

стера были этому очень рады: теперь у них оставалось больше времени на выполнение своих прямых обязанностей. С каждым днем повышалась производительность сборщиков, токарей, шлифовщиков и фрезеровщиков. Сократились случаи поломок станков и инструмента.

По окончании учебы состоялись экзамены. В состав комиссии, помимо меня, входили парторг цеха старший мастер Российский, председатель цехкома Немцов, технолог Каренцева и представители заводоуправления. Предстояло подвести итог трехмесячным занятиям.

Первыми сдавали зачеты слушатели курсов Николая Российского. Каждому из них было задано по пять-шесть вопросов: как предупредить всевозможные разладки станков и брак, как производить точные измерения, в каких случаях можно пользоваться многоместными приспособлениями, какие режимы резания следует избрать при обработке тех или иных деталей. Токари бойко отвечали на вопросы. Чувствовалось, что они основательно пополнили свои знания. Об этом убедительно говорила и справка, представленная комиссии. Почти все ученики Российского стали выполнять нормы на 140—160 процентов.

Группу токарей-резьбовщиков вел мастер Красавчиков. Нарезка резьбы на деталях микрометра очень сложное и ответственное дело. Резьба представляет собой тончайший узор, еле заметный простым глазом. Не удивительно, что прежде на этой операции сотни деталей шли в брак. Положение коренным образом изменилось после учебы. Токари Кузнецова, Алешин и другие настолько хорошо овладели своей специальностью, что стали выполнять норму на 165 процентов при весьма незначительном проценте брака. Все они получили оценку «отлично».

Успешно сдали экзамены и многие слушатели других групп. Приказом директора завода т. Нешто все рабочие, закончившие учебу на «отлично», были премированы. Десятки человек были повышены в разрядах. Радовались ученики, радовались и учителя — значит и их труды не пропали даром.

Учеба не только повысила техническую грамотность рабочих. Она пробудила интерес молодежи к технике, люди стали ценить и любить свои станки и агрегаты. Наш

технолог т. Каренцева была приятно поражена, когда новички, еще недавно с трудом разбиравшиеся в простейших чертежах, стали обращаться к ней с вопросом: заслуживает ли внимания разработанное ими приспособление для обработки деталей.

Активное участие и в организации и во всей работе по технической учебе принял наш цеховый комитет. Председатель цехкома Федор Васильевич Немцов проводил беседы с новичками, наблюдал за посещаемостью занятий. По его инициативе кадровики взяли шефство над отстающими рабочими. Он добивался того, чтобы всем слушателям курсов техминимума были созданы условия для высокопроизводительного труда. Этот вопрос неоднократно обсуждался на производственных совещаниях.

Когда мы подводили результаты учебы, я сказал Федору Васильевичу:

— Какие перемены произошли у нас в цехе! Те, кто отставал, вышли в ряды передовых. Да и заработок их вырос на 30—50 процентов.

— Это верно, — ответил Федор Васильевич. — Теперь уже никто не подает заявлений с просьбой перевести в другой цех. Люди повеселели, работают увереннее. Когда знаний больше, и дело лучше спорится.

Федор Васильевич был неосвобожденным председателем цехового комитета. Он показал себя умелым организатором и пользовался большим авторитетом в цехе. К его голосу прислушивались, с его мнением считались. И если бы не его поддержка и помощь всей профсоюзной организации, нам бы не удалось так быстро решить многие важные вопросы.

Еще совсем недавно многие не справлялись с нормой, а теперь появились такие, которые выполняли почти по два задания и не знали, чем загрузить оставшееся рабочее время. В числе их была и шлифовщица Анастасия Кулиш, закончившая техническую учебу с оценкой «отлично». Она настолько повысила выработку, что ей уже не успевали подавать детали. Это, естественно, волновало работницу. Она обратилась к мастеру Киселеву с требованием обеспечить ее работой на всю смену. Этот вопрос можно было разрешить просто — дать лишние заготовки. Но фрезеровщики и так не поспевали за шлифов-

щиками. Выход из положения подсказала сама Анастасия Кулиш. Она выразила желание изучить фрезерный станок, с тем чтобы обслуживать его в остающееся время.

Когда мастер Киселев рассказал мне об этом, я обрадовался: ведь Анастасия Кулиш подсказала нам верный путь для устранения многих «узких мест» и лучшей загрузки рабочего времени. У нас отставали не только фрезеровщики, но и рабочие других профессий.

Цеховый комитет обсудил предложение Анастасии Кулиш и других передовых рабочих на производственном совещании. Участники совещания не только поддержали ее предложение, но и высказали пожелание, чтобы каждый рабочий цеха овладел второй профессией.

В нашем цехе снова развернулась техническая учеба. Но это уже была вторая, более высокая ступень. Занятиями, как и прежде, руководили мастера. Учебными программами нас снабдил отдел технического обучения заводоуправления. Николай Российский вел группу из двенадцати человек, мастер Красавчиков — из шести, мастер Киселев — из восьми. После учебы все сдавали экзамен квалификационной комиссии. Бригадир молодежной бригады токарь Прокопов, обслуживавший многорезцовый полуавтомат, получил право работать и на револьверном станке. Токарь пятого разряда Шашина стала также резьбовщиком четвертого разряда. Токарь Никифорова отлично изучила фрезерный станок. На этом, однако, она не остановилась. Вскоре она получила право обслуживать и сложнейшие лабораторные машины, наносящие деления на деталях микрометра. За инициативу и успехи в учебе она была дважды премирована директором завода. Выпускники ремесленных училищ токари Гринев и Александров, сдав на «отлично» экзамен, стали обслуживать одновременно и шлифовальные станки. В нашем цехе появилась так называемая фрезерно-шлифовальная группа: каждый рабочий стал обслуживать по два станка — фрезерный и шлифовальный.

Мы перестали испытывать недостаток в рабочей силе. В случае болезни или ухода в отпуск квалифицированного рабочего его с успехом заменял сосед по станку.

МЫ РАБОТАЕМ ПО ГРАФИКУ

Организовав техническую учебу, мы по сути дела решили только первую задачу. Одновременно надо было создать всем рабочим необходимые условия для применения полученных знаний, для повышения производительности труда. В противном случае как бы хорошо ни была организована учеба, она не дала бы ожидаемых результатов. Об этом достаточно убедительно говорил такой факт. В нашем цехе работало несколько высококвалифицированных токарей и фрезеровщиков. У них был большой опыт, но они с трудом выполняли норму. Почему? Вследствие плохой организации труда и производства они больше простаивали, чем работали.

Мог ли, скажем, раньше станочник творчески относиться к заданию, если он получал его в тот же день? Конечно, нет. У него не было времени продумать, как лучше организовать работу, какие применить приспособления, какие избрать режимы резания. Вот почему встал вопрос о полной перестройке производственного планирования в цехе.

До конца месяца оставалась неделя. Я вызвал начальника планово-диспетчерского бюро Анну Ивановну Чернявскую и потребовал, чтобы она разработала на основе заводской программы месячный план для каждого участка, причем для механического установила несколько большее задание, чтобы создать задел деталей. Срок был дан жесткий — три дня. Тем не менее т. Чернявская успешно справилась с заданием, и в последних числах мая старшие мастера получили планы на июнь. В них было указано, сколько и какой продукции должен сдать участок, число рабочих, средний процент выполнения норм, фонд заработной платы и премиальный фонд, выделяемый в распоряжение мастера.

В точном соответствии с месячным планом планово-диспетчерское бюро разработало декадные графики для участков. Они были утверждены старшими мастерами и переданы для исполнения мастерам.

Таким образом, каждый станочник знал, какую работу он будет выполнять в течение всего месяца и объем работы. Но дело было не только в этом. Мастера получи-

ли возможность давать сменные задания рабочим накануне и, стало быть, предварительно инструктировать людей, готовить необходимый инструмент и приспособления. И, наконец, введение графика дало возможность установить контроль над продвижением каждой детали. В тех случаях, когда изготовление одних деталей опережало график, а производство других отставало, мастера быстро принимали меры: укрепляли слабые участки.

В первое время мы ежедневно собирали короткие совещания мастеров и работников планово-распределительного бюро, где подводили итоги работы. Не все вначале шло гладко. Были срывы и неудачи, но каждый такой случай мы тщательно разбирали, выявляли причины и принимали меры для исправления положения. Меня, как начальника цеха, больше всего радовало то, что механический участок с каждым днем выдавал все больше и больше комплектной продукции. Сборщики повеселели — с первых дней июня они уже работали почти без простоев. Явление до этого небывалое в цехе.

Организующую роль графика стали ощущать все и, прежде всего, сами рабочие. Станочники получили возможность вместе с сигналом о начале смены включать оборудование. К их приходу на специальных тележках к рабочим местам доставлялись заготовки в количестве, достаточном для полной загрузки рабочего дня. Правда, в первые дни еще были очереди в инструментальной кладовой. Я заинтересовался причиной. Оказалось, что инструмент хранился бессистемно. Кладовщица не знала, что есть и чего нехватает. Мы решили организовать хранение инструмента по-новому. На стеллажах в кладовой сделали десятки ячеек. Каждая предназначалась для определенного вида инструмента и приспособления. Теперь кладовщица могла в считанные секунды без всякой суеты подбирать все необходимое. Завели мы и так называемую «дефицитку». Каждую декаду кладовщица подавала начальнику цеха сведения о наличии наиболее изношенного инструмента, и мы своевременно пополняли свое хозяйство. Если ко всему этому добавить, что инструмент и приспособления выдавались рабочим накануне, вместе со сменным заданием, то станет понятным,

какие большие резервы для уплотнения рабочего дня были мобилизованы.

Завели мы новые порядки и в промежуточной кладовой заготовок. Прежде здесь каждый рабочий мог получить неограниченное количество материалов. Нигде это не отмечалось, не учитывалось. Скажем, взял человек сто заготовок, а вернул всего лишь девяносто, и никто с него не спрашивал. Этим пользовались бракоделы и скрывали испорченные детали. Такую вопиющую бесхозяйственность нельзя было терпеть. Мы завели в кладовой тщательный учет поступления и выдачи заготовок, учет брака. Это отрезвляюще подействовало на тех, кто нерадиво относился к своим обязанностям. Они поняли, что теперь брака уже не скроешь, что за него придется отвечать.

Сменные задания оживили соревнование. В первые дни работы в цехе меня поразил такой факт: я нигде не видел досок показателей и обязательств станочников. Чем это объяснялось? Причина мне стала понятной после разговора с шлифовщиком Никитиным.

— Какое вы взяли обязательство в соревновании? — спросил я.

— А мы не давали обязательств.

— Почему?

— Не знаем месячных заданий.

И в самом деле, как можно было соревноваться, не зная такого важнейшего показателя работы. Теперь, когда мы совсем по-новому организовали планирование в цехе, парторг Николай Российский, председатель цехкома Немцов и я побеседовали буквально с каждым рабочим, разъяснили задачи, стоящие перед цехом. Положение коренным образом изменилось. Все рабочие цеха стали активными участниками социалистического соревнования.

БОРЬБА ЗА КАЧЕСТВО

Производство мерительных инструментов требует безукоризненной чистоты и аккуратности в работе. Малейшая соринка может вызвать брак, отклонение

показателей приборов. Я не преувеличу, если скажу, что в цехах, подобных нашему, должна быть такая же чистота, как и на пищевых предприятиях. Не все, однако, в нашем коллективе учитывали важность этого. Несмотря на то, что цех стал выполнять план, брак был еще велик.

Мы занялись анализом причин брака. И очень часто приходили к одному и тому же выводу: при обработке деталей была допущена небрежность. Я посоветовался с парторгом, председателем цехового комитета и комсоргом, и мы решили общими усилиями привить молодежи навыки культурной работы, дать бой неряхам и бракоделам. Я потребовал от мастеров, чтобы они не оставляли без внимания ни одного, даже на первый взгляд незначительного случая халатности в работе.

В эти дни мы провели много индивидуальных бесед с рабочими и старались на простых примерах показать, к чему может привести небрежность. В микрометре есть винт с микрометрической резьбой. Стоит только уронить эту деталь на пол или же бросить ее на стол, как это неизбежно скажется на резьбе и показания микрометра будут неверными. Или, допустим, что при сборке микрометра между микровинтом и гайкой попала соринка. В этом случае сборщик никак не сможет отрегулировать плавность хода микрометра. Если сборщик не удосужится помыть руки, может загрязниться микровинт, и будет очень трудно проверить его точность. Как известно, микрон равен примерно одной сороковой толщине среднего человеческого волоса. Теперь представьте, что может произойти, если волос попадет в механизм микрометра? Измерительный инструмент будет давать явно неверные показания.

Такие конкретные беседы были весьма доходчивы. Они помогли коллективу цеха осознать всю важность высокой культуры труда. Массово-разъяснительная работа подкреплялась организационными мероприятиями. Мы провели совещание с уборщицами и закрепили их за определенными участками. Были сделаны стеллажи и шкафчики для хранения инструмента, специальная тара для транспортировки деталей. Мы привели в полный порядок цех, покрасили стены, убрали все ненужное,

стерли пыль с окон и потолков. И когда люди увидели, как старательно поддерживается чистота, они сами стали работать аккуратнее.

Большую помощь оказала нам стенная газета «Микрометрист». Она брала под обстрел всех, кто допускал небрежность. Короткие заметки, где обязательно указывались фамилии виновников, подавались под заголовком «Брак позорит наш цех!» Материалы газеты обсуждались на производственных совещаниях и собраниях профгрупп. Общественное воздействие заставило нерях подтянуться.

Но, разумеется, этого было еще недостаточно для резкого сокращения брака. Низкое качество объяснялось укоренившейся кое-где обезличкой. В своей речи на совещании хозяйственников товарищ Сталин дал очень меткое определение обезлички. Он говорил: «Обезличка есть отсутствие всякой ответственности за порученную работу, отсутствие ответственности за механизмы, за станки, за инструменты. Понятно, что при обезличке не может быть и речи о сколько-нибудь серьезном подъеме производительности труда, об улучшении качества продукции, о бережном отношении к механизмам, станкам, инструментам».

Мы взялись за ликвидацию обезлички. Разделили цех на два участка: механический, где была сосредоточена вся механическая обработка деталей, вплоть до хромирования, и сборочный. Первый из них возглавил старший мастер Николай Российский, второй — мастер Клавдия Лексикова, воспитанница нашего завода, работавшая ранее слесарем. Все станки были закреплены за определенными рабочими. Каждый получил комплект наиболее ходовых инструментов. О новом порядке выдачи заготовок я уже говорил выше. Внешне казалось, что мы как будто полностью ликвидировали обезличку, но в действительности она все еще процветала.

На одном из производственных совещаний, где обсуждался вопрос о качестве продукции, станочники сказали нам:

— Вот вы требуете отличной обработки деталей. Это правильно! Наш микрометр должен быть самым лучшим. Но посмотрите, что у нас делается. Чуть ли не каждый день дают новую работу. Сегодня выполняем одну опе-

рацию, завтра получаем уже другую, а потом и третью. Разве при таком положении можно хорошо освоить дело? Это ведь обезличка.

Мы закрепили за каждым рабочим определенные операции. Тем самым были созданы все условия для специализации и повышения мастерства. Но дело было не только в этом. Теперь каждый рабочий цеха знал, кто и на какой операции занят. И если задерживалась обработка деталей или шел брак, всем было известно, кто виновник. Таким образом, закрепление операций также повысило ответственность станочников за свою работу.

Раньше смены были у нас не постоянными. Один день человек работал в одной смене, через два-три дня в другой. Мастера справедливо указывали, что при таком положении они не могут хорошо изучить кадры, а стало быть, правильно расставить станочников. Мы создали постоянные смены. Ни один рабочий не мог перейти из смены в смену без разрешения старшего мастера.

Ликвидация обезлички благоприятно сказалась на качественных показателях. Брак сократился почти вдвое. Большую роль в этом сыграло и улучшение технологии, но об этом я расскажу несколько ниже.

СИЛА СОРЕВНОВАНИЯ

В нашем цехе было лишь несколько кадровиков. Это были высококвалифицированные и инициативные люди. Приступив к работе в цехе микрометров, я собрал их, и мы поговорили по душам. Я прямо сказал товарищам, что жду от них помощи, поддержки. Они, люди, умудренные большим опытом, должны были стать наставниками молодежи, показывать ей пример в труде и дисциплине, помогать новичкам, задавать тон в социалистическом соревновании. Шлифовщик Точилкин, токарь Антонова, слесарь Зобов, сборщик Белов и другие товарищи дали мне много хороших советов, как лучше организовать производство, и обещали приложить все силы к тому, чтобы вывести цех из прорыва.

Парторг Николай Российский созвал коммунистов. Мы рассказали им, какую большую задачу должен ре-

шить коллектив цеха в связи с приказом министра, и отметили, что эта задача будет разрешена тем быстрее, чем лучше мы организуем социалистическое соревнование в цехе.

Через несколько дней председатель цехового комитета получил первые социалистические обязательства. Шлифовщик Точилкин решил выполнять не менее чем полторы нормы в смену и взял шефство над двумя новичками. Он вызвал на соревнование шлифовщиков Кудинова и Кунцевича. Токарь Иван Прокопов дал слово выполнять норму на 140 процентов и вызвал на соревнование Уткина и Залыбина. Фрезеровщик Вадим Козлов решил померяться силами с Агаповым. Предварительно мы разъяснили всем товарищам, что нужно каждому сделать, чтобы обеспечить успешное выполнение задания.

Цеховый комитет вывесил социалистические договоры и обязательства на видном месте. Здесь же была установлена доска показателей работы. Изо дня в день сообщалось о выработке участников соревнования. Таким образом, все знали, кто идет впереди и кто отстает, знали, по кому надо равняться.

В обеденный перерыв у доски показателей постоянно собирались рабочие. Здесь разгорались жаркие споры: передовых хвалили, отстающих пробирали «с песочком». Люди видели, что общественность контролирует выполнение их обязательств, и старались сдержать свое слово. Много разговоров в цехе вызвала первая «молния», выпущенная цеховым комитетом. На большом листе бумаги было написано лишь несколько слов: «Сегодня токарь Иван Прокопов выполнил две нормы. Привет передовику! Кто даст бóльшую выработку?» Весть об успехе стахановца быстро облетела и соседние цехи. Его тепло поздравляли, желали новых успехов. В дальнейшем такие «молнии» стали появляться все чаще и чаще. Они сообщали о высокой производительности отдельных рабочих, бригад, участков, смен. Это подымало творческую активность участников соревнования.

Мы решили проверять выполнение обязательств на собраниях профгруппы не реже чем раз в декаду. На первый взгляд могло показаться, что уж очень часто у

нас созывались собрания. Но польза от этого была большая. Представьте себе, что человек стал отставать и не выполняет своих обязательств. Если систематической проверки договоров не будет, помощь он получит с большим опозданием. У нас такие случаи исключены. Раз в десять дней профгруппорг зачитывает на собрании коллектива участка договоры участников соревнования и мастер сообщает, как они работают. Когда рабочий отстает, тут же выявляется причина. Если это вызвано малоопытностью рабочего, к нему прикрепляется в помощь высококвалифицированный товарищ. Если же обязательство не выполнено из-за халатности рабочего, профгруппа крепко критикует его.

Когда соревнование в цехе приняло такой широкий размах, надо было быстрее создать всем без исключения рабочим необходимые условия для выполнения принятых обязательств.

Мы уже сделали немало для лучшей организации труда и производства, и все же у нас нередко возникали всевозможные неполадки. То выяснялось, что слесари сорвали срок ремонта станков, то заготовительный цех не подал своевременно детали, то произошла заминка с инструментом. Разумеется, в каждом отдельном случае мы принимали необходимые меры. Но этого было мало. Надо было поднять весь коллектив цеха на борьбу с неполадками, создать атмосферу нетерпимого отношения ко всем тем, кто тормозил работу.

В этом нам оказали большую помощь производственные совещания. Мы проводили их регулярно два раза в месяц, причем обсуждались здесь не общие, а злободневные вопросы. Вначале активность на совещаниях была небольшая. Рабочие прямо заявляли: «Уже много раз говорили об этом, а дела не видно. Зачем же толочь воду в ступе?» Я понимал, что такое мнение можно рассеять лишь одним — быстрым выполнением предложений. Поэтому после первого же совещания, где много говорилось о плохом ремонте станков, я издал специальный приказ об установлении нового порядка ремонта оборудования. В дальнейшем решения совещаний вывешивались на видных местах и против каждого предложения указывалась фамилия ответственного исполнителя и срок. Таким об-

разом, все рабочие получили возможность контролировать выполнение принятых решений.

В течение нескольких месяцев мы обсудили на производственных совещаниях следующие вопросы: соблюдение графика, борьба с производственными потерями, что нужно сделать для лучшей обработки деталей, стахановский инструмент и приспособления. Рабочие внесли десятки ценных предложений, большая часть которых была быстро реализована. Все это значительно повысило действенность и авторитет совещаний.

Социалистическое соревнование явилось замечательной школой воспитания новичков. Именно оно способствовало раскрытию способностей и талантов людей. В нашем цехе работала фрезеровщица Мухина. Почти каждый день на нее поступали жалобы: то она нагрубила мастеру и товарищам, то запорола деталь, то раньше времени ушла в столовую. Халатно относясь к работе, она не выполняла нормы и очень часто подводила станочников, занятых на последующих операциях.

Мастер потребовал освободить Мухину от работы в цехе. Это была самая крайняя мера наказания, и я не согласился поступить так. Уволить нетрудно, а вот исправить человека куда сложнее. Неужели у нашего коллектива нехватит сил воздействовать на фрезеровщицу и вывести ее на правильный путь? Ведь она комсомолка!

Я поговорил с Федором Васильевичем Немцовым. Мы решили вовлечь Мухину в соревнование. Тов. Немцов помог ей разработать конкретные обязательства и вывесил их на самом видном месте, так, чтобы они каждому бросались в глаза. Для фрезеровщицы это было большой неожиданностью. Обычно на таком месте вывешивались обязательства стахановцев, и вдруг ей оказали такую честь. Значит, надо ее оправдать! Мухина стала работать усерднее. Через несколько дней весь наш коллектив прочел такую «молнию», выпущенную цехкомом: «Сегодня фрезеровщица Мухина выполнила задание на 120 процентов. Желаем ей новых успехов!» Такое внимание коллектива к работе фрезеровщицы имело огромное воспитательное воздействие. По тому, как Мухина стала относиться к труду, как вела себя в цехе, трудно было поверить, что совсем недавно ее считали неисправимым че-

ловеком. И никто из нас, руководителей цеха, нисколько не удивился, когда комсомольцы избрали ее своим организатором. Она действительно стала вожаком молодежи. Ее стахановский труд был отмечен премиями и благодарностями.

Молодой слесарь Казаков не выполнял заданий. Я поручил мастеру установить причину. Выяснилось, что слесарь часто отлучался из цеха, заводил разговоры с товарищами, спокойно покуривал во время работы. Мне стало известно, что Казаков развязно вел себя в клубе. Он наивно полагал, что завоюет авторитет таким ухарским поведением и его будут считать «смелым» человеком.

Я вызвал слесаря и спросил его, долго ли еще он думает вести себя так.

— А разве я веду себя плохо? — удивился он.

— Вы не только сами плохо работаете, но и мешаете другим.

Я показал на примерах, во что обходится его халатность. На последующих операциях сборщики выполняли нормы на 120—130 процентов. Они могли бы дать значительно большую выработку, если бы Казаков, как и все другие, перевыполнял задание.

— Значит, вы не только подводите себя, но и весь коллектив.

Слесарю нечего было ответить. Он дал слово подтянуться. И действительно несколько дней он вел себя прилично, но потом нагрубил мастеру за то, что тот сделал ему вполне правильное замечание.

Я объявил слесарю выговор. Его поступок обсуждался на цеховом собрании. Крепко досталось Казакову. Товарищи говорили, что не потерпят больше таких нарушений дисциплины, и предложили перевести его в другой цех. Это было большой неожиданностью для Казакова.

Слесарь дал слово исправиться. Ему прямо заявили:

— Еще раз подведешь — и не считай себя членом нашего коллектива.

Слушая выступления молодых станочников и кадровиков, я испытывал большое удовлетворение. Соревнование сплотило, сцементировало коллектив. Люди стали

сознавать, что каждый на своем трудовом посту решает успех работы всего цеха.

Немного времени прошло после этого собрания, и Казаков стал перевыполнять норму. Вскоре он достиг производительности передовых людей цеха. Заработок его увеличился вдвое — с пятисот до тысячи рублей в месяц.

Наши мастера, коммунисты, комсомольцы, цеховый комитет вели большую воспитательную работу с молодежью. Во время обеденного перерыва часто устраивались читки газет, журналов и художественной литературы. С большим интересом слушали станочники рассказы фронтовиков о боевых подвигах советских людей в дни Великой Отечественной войны. По инициативе комсомольцев мы стали организовывать коллективные просмотры фильмов, а затем сообща обсуждали их. Все это расширяло культурный кругозор, укрепляло дисциплину и производственную дружбу.

В июне и июле 1946 года наш цех после длительного отставания выполнил план. Мы дали около двух с половиной тысяч микрометров. Это был первый успех. Нас уже перестали считать отстающими, перестали «прорабатывать» на заводских собраниях и в многотиражке. Подписывая сообщение о выполнении июньского плана, я невольно вспомнил историю завода. «Калибр», как известно, новое предприятие. Он был сооружен в годы первой пятилетки. Сколько времени понадобилось тогда на освоение микрометра? Месяцы, годы! А ведь и мы сейчас по существу вторично решали такую же задачу, так как новые рабочие имели весьма поверхностное представление о точной механике. И если нам удалось в считанные недели добиться выполнения плана, то это прежде всего свидетельствовало о том, насколько талантлива наша советская молодежь, как велики ее способности. Заботливо воспитанная большевистской партией, великим Сталиным, наша молодежь перенимает лучшие традиции героического советского рабочего класса. Она упорна в труде, настойчива в достижении цели, смело преодолевает любые трудности. У нее золотые руки и ясный ум.

Итак, первый успех был завоеван. Но мы перешагну-

ли лишь одну ступеньку. Приказ министра требовал дать в декабре 1946 года не менее четырех тысяч микрометров.

В ноябре 1946 года в соревновании мы уже заняли второе место. Еще больший успех был завоеван в декабре. Впервые за все время существования завода мы выпустили четыре тысячи микрометров. То, к чему стремился коллектив, было достигнуто. Нам вручили заводское переходящее Красное знамя. Десятки стахановцев были премированы. В эти радостные дни я вспомнил замечательные слова любимого Сталина: «...производственный план есть живая и практическая деятельность миллионов людей. Реальность нащего производственного плана — это миллионы трудящихся, творящие новую жизнь. Реальность нашей программы — это живые люди, это мы с вами, наша воля к труду, наша готовность работать по-новому, наша решимость выполнить план. Есть ли у нас она, эта самая решимость? Да, есть. Стало быть, наша производственная программа может и должна быть осуществлена».

Наш успех был яркой иллюстрацией к этим мудрым словам. Но не в характере советских людей останавливаться на достигнутом. В 1947 году нам предстояло значительно увеличить производство микрометров. Поэтому надо было изыскать и использовать новые резервы для дальнейшего роста производительности труда.

ПОЧИН НИКОЛАЯ РОССИЙСКОГО

Разумеется, всех этих успехов мы бы не смогли достигнуть, если бы мастера продолжали действовать по-старому, если бы они не чувствовали себя полноправными руководителями своих участков. Мастера занимались раньше всем, чем угодно, но только не своей прямой работой — организацией производства и инструктажем станочников. Они не использовали своих больших прав, проявляли мало инициативы, не были настойчивы и требовательны.

Помню, в первые дни моей работы в цехе ко мне обратилась мастер Лексикова:

— Сверлильный станок вышел из строя, — сообщила она.

— А вы слесаря вызвали?

— А он все равно не пойдет без указаний начальника цеха.

— Вот если не пойдет, тогда обратитесь ко мне, — ответил я.

После смены мастер Лексикова пришла доложить о результатах работы сборщиков.

— Ну, как, слесарь пришел? — поинтересовался я.

— Пришел. Вначале, правда, ссылался на занятость, но когда я сказала, что потребую наложить на него взыскание, быстро взялся за сверлильный станок.

Вскоре в цеховую конторку пришел явно взволнованный мастер Казаков.

— Токарь Ринг отказывается обрабатывать новую партию деталей, — сказал он.

— Почему? Вы сами с ним говорили? Старший мастер Российский знает об этом?

— Нет, к нему я не обращался.

— Прошу лично поговорить с токарем. А если это не поможет, сообщите Российскому.

О чем говорили эти случаи? Прежде всего о том, что мастера не использовали своих прав. Вместо того чтобы насаждать твердую дисциплину и порядок, они занимались ненужными уговорами, видимо, не понимая, что этим подрывают свой авторитет. Бо́льшую часть времени они были «на побегушках» — подталкивали заказы в других цехах, разыскивали инструмент, вели ненужную писанину.

Я решил изучить с руководителями участков постановление СНК СССР и ЦК ВКП(б) от 27 мая 1940 года «О повышении роли мастера на заводах тяжелого машиностроения». Мы собрались вместе и пункт за пунктом читали и разбирали этот важнейший документ.

Большевистская партия и советское правительство наделили мастеров большими правами. Руководитель участка несет полную ответственность за выполнение заданий по всем показателям. Он обязан правильно расставлять рабочих и инструктировать их, строго следить за со-

блюдением технологического процесса, широко внедрять стахановские методы труда, своевременно производить пересмотр норм выработки и расценок. Ему предоставлено право поощрять передовиков и налагать взыскания на нарушителей дисциплины. Мастер должен быть подлинным организатором производства и полноправным руководителем своего участка.

Я спросил у мастеров: сколько раз они премировали отличившихся в труде рабочих? «Ни разу, — ответили они и удивленно спросили: — из каких средств?» Оказывается, им не выделяли премиальных фондов. Выяснилось и следующее: ни один из мастеров не взыскивал с нарушителей дисциплины. Почему? Товарищи сказали: «Этим занимался начальник цеха».

Я напомнил мастерам, что товарищ Сталин на совещании хозяйственников сказал: «Нужно еще поставить рабочих в такие условия труда, которые бы давали им возможность работать с толком, поднимать производительность, улучшать качество продукции. Нужно, стало быть, организовать труд на предприятиях таким образом, чтобы производительность подымалась из месяца в месяц, из квартала в квартал».

— Кто должен этим заняться? — спросил я мастеров. Они ответили: «Технологи, плановики, ну и мы—мастера».

И мастера горячо взялись за дело. Мы бы никогда не смогли так быстро организовать техническую учебу, перестроить планирование, укрепить дисциплину, если бы во всей этой работе не заняли ведущую роль мастера. Они стали в полном смысле слова хозяевами своих участков. Их авторитет неизмеримо вырос, и мы всемерно оберегали его.

Очень большую работу проводил в эти дни Николай Российский. Человек неиссякаемой инициативы, требовательный к себе и ко всем подчиненным, он укрепил дисциплину на своем участке, повысил квалификацию рабочих и добился значительного роста производительности труда. Темы, взятые этим участком, давали нам возможность из месяца в месяц увеличивать выпуск микрометров. Но это, разумеется, не могло успокоить ни меня, как

начальника цеха, ни старшего мастера Российского. Задачи, поставленные перед нами, требовали более быстрого продвижения вперед.

В конце 1947 года всей нашей стране стал известен патриотический почин московского закройщика Василия Матросова. По его инициативе во всех цехах фабрики «Парижская Коммуна» разработали планы внедрения стахановских методов труда. Выступая на производственном совещании, Василий Матросов сказал:

— В нашем цехе нормы в среднем выполняются на 156 процентов. Но за счет чего это происходит? За счет высокой производительности лучших стахановцев. Двадцать наших закройщиков выполняют нормы на 200 и выше процентов, значительная часть — на 100—150 процентов, а десять человек совсем не справляются с заданием. Вот и получается «средняя» цифра — 156 процентов. Разве можно равняться на такие «средние» показатели? Конечно, нет! Ведь они укрывают и тех, кто плохо работает, и тех, кто чуть-чуть перевыполняет задание. Надо нам подтянуть всех отстающих и незначительно перевыполняющих нормы до уровня передовиков. тогда мы добьемся такой высокой производительности, которая обеспечит досрочное выполнение пятилетнего плана.

И Василий Матросов предложил организованно и широко внедрить передовой опыт, чтобы помочь каждому рабочему стать стахановцем. С этой целью на фабрике была создана сеть стахановских школ, сделаны приспособления ко всем машинам, значительно повысившие производительность труда, составлены карты стахановских приемов работы.

Коллектив нашего цеха активно поддержал это начинание. И мы разработали у себя план внедрения стахановских методов труда. Он оказал нам ощутимую помощь в подтягивании отстающих до уровня передовиков. Десятки станочников, пройдя краткосрочную учебу в стахановских школах, стали успешно применять лучшие приемы работы.

В эти дни у старшего мастера Николая Российского зародилась замечательная идея. Он решил организовать коллективную стахановскую работу на своем участке и вызвал на соревнование всех мастеров завода. Это было

хорошим дополнением к начинанию Матросова. Ведь, в самом деле, кто, как не масгер, является непосредственным организатором стахановского труда! Почин Николая Российского был новым явлением в соревновании. До сих пор у нас так же, как и на других предприятиях, увлекались индивидуальными рекордами, не понимая того, что какую бы высокую производительность ни давали передовики — это еще не решает успеха дела. Рекорд важен лишь с точки зрения выявления производственных возможностей, способностей человека. Он может, наконец, подсказать, как надо организовать труд и рабочее место. Но одними индивидуальными рекордами план не выполнишь. Другое дело, когда весь коллектив, каждый в отдельности человек дает стахановскую выработку. Этого, конечно, труднее добиться, чем создать условия двум-трем рабочим для высокой производительности.

Но именно это необходимо для того, чтобы участок работал ритмично, по графику, из месяца в месяц наращивал выпуск продукции. В коллективной стахановской работе один из основных источников нового подъема производительности труда. Вот почему почин Николая Российского имел большое общегосударственное значение.

Начинание Николая Российского встретило горячий отклик во всех цехах. Его активно поддержали дирекция завода, партийная и профсоюзная организации, мастера, технологи, начальники цехов. Было созвано общезаводское собрание руководителей участков. Здесь Николай Российский выступил с предложением — организовать соревнование мастеров за коллективную стахановскую работу. В принятом решении собрание просило администрацию и завком разработать условия этого соревнования.

В нашей заводской многотиражке были опубликованы обязательства мастеров — Гаранина из цеха штангенциркулей, Юдина — из инструментального цеха, Левина — из цеха круглых калибров и других. Все они, следуя примеру Николая Российского и заимствуя его опыт, дали слово сделать свои участки стахановскими. У входа на завод на самом видном месте была установлена доска показателей работы мастеров, где каждые десять дней



Лауреаты Сталинской премии (слева направо): Марина Каренцева, Я. В. Оснас, Николай Российский

отмечались производственные показатели участков. Раз в месяц результаты соревнования обсуждались на заседании завкома.

Впереди шел участок Николая Российского. Он был ближе других к решению поставленной задачи. Здесь все станочники перевыполняли нормы. Николай Российский обучил десятки рабочих вторым профессиям, добился значительных успехов в улучшении качества продукции, смело внедрял все то новое, что вносили передовики соревнования. Способный, опытный руководитель, он сделал свой участок лучшим на заводе и поэтому справедливо считался передовым мастером.

Но могли ли руководители участков самостоятельно решить поставленную перед собой задачу? Нет! Они нуждались в большой помощи цеховой администрации, технологов, механиков, планировщиков. Чтобы все без исключения станочники получили возможность трудиться по-стахановски, надо было улучшить технологию, механизировать трудоемкие процессы, расшить все «узкие места» на производстве, памятуя, что «...механизация процессов труда является той *новой* для нас и *решающей* силой, без которой невозможно выдержать ни наших темпов, ни новых масштабов производства» (Сталин).

Таким образом, нам надо было решить сложные технические вопросы, и инженерно-технический персонал цеха в содружестве с мастерами смело взялся за эту работу.

ТВОРЧЕСТВО

Во всех случаях, когда перед нами возникали сложные задачи, мы обращались за советом к рабочим. Так было и на этот раз. Чтобы привлечь весь коллектив к активному участию в улучшении технологии, мы решили объявить месячник сбора рабочих предложений. Технологу и мастерам было дано указание принимать и немедленно осуществлять любое, даже на первый взгляд «мелкое» предложение, если оно, конечно, сулит рост производительности труда и улучшение качества продукции. Только такой подход к делу мог способствовать развитию творческой активности.

Одним из первых обрадовал коллектив цеха слесарь Жданов. Он предложил внедрить штамповку цифр на нониусном барабане и сделал для этой цели одно простое приспособление. Не откладывая дела в долгий ящик, мы через несколько дней провели первый опыт. Производительность труда увеличилась в восемьдесят раз. Разумеется, мы немедленно внедрили этот новый метод работы.

Шлифовщик Василий Точилкин посоветовал перевести шлифование пятки микрометра с одного станка на другой, более мощный. Он сам изготовил приспособление и, получив разрешение мастера, произвел эксперимент. Работая на новом станке, он дал за смену четыреста деталей — в два раза больше, чем прежде.

На протяжении значительного времени «узким местом» у нас была обработка стебля микрометра. По старой технологии вначале обрабатывалось сквозное отверстие, затем деталь насаживалась на оправку и подвергалась наружной обточке. Из-за неудачного способа крепления детали она при всем старании станочника все же проворачивалась на оправке, что приводило к большому количеству брака. Мастер Николай Российский вместе с технологом Мариной Ивановной Каренцевой разработали совершенно новую технологию, упростившую обработку стебля. Они расчленили сложные операции на ряд простых. Новый метод обработки стебля значительно повысил производительность труда и полностью устранил брак. Но ценность его была и в другом. Раньше на обработке стебля были заняты рабочие седьмого разряда, а теперь с этим могли успешно справиться станочники третьего-четвертого разрядов.

Развертка отверстий на нониусном барабане производилась у нас на револьверном станке. При всем старании рабочие, занятые на этой операции, не могли выполнять норму свыше чем на 130—140 процентов. Вот почему на последующих операциях часто возникали простои, и приходилось работать что называется «с колес». Было очевидно, что надо найти какой-то другой способ обработки. Но какой? До Великой Отечественной войны на заводе как-то попытались заменить развертку отверстий протя-

гиванием, но после первой же неудачи прекратили эксперименты. И это, видимо, потому, что цех тогда выпускал значительно меньше микрометров и не было большой необходимости в коренном изменении технологии.

Я решил вновь испытать протягивание. Некоторые товарищи отнеслись к моей затее с насмешкой.

— Зря время потеряешь. Пробовали уже, не вышло.

Нас, однако, это не смутило. Мы подготовили протяжный станок, и выпускник ремесленного училища Удалов, получив предварительно исчерпывающий инструктаж у технолога, приступил к делу. Когда кончилась смена, подсчитали его выработку. Оказалось, что он дал в три раза больше деталей, чем при старом способе работы. Тщательно проверив качество, технический контроль не обнаружил ни одной бракованной детали. Теперь развертка отверстий на нониусном барабане полностью заменена протягиванием.

Очень ценное предложение внес мастер Киселев. Он сконструировал автоматическую делительную головку для фрезерования трещетки микрометра на постоянное число зубьев. Раньше, когда эта операция производилась на станке немецкой фирмы при помощи универсальной делительной головки, мы давали за смену не более 100 трещеток. Когда же применили головку, сконструированную мастером Киселевым, выпуск трещеток увеличился до 350 в смену.

Весьма значительные результаты дал новый метод сборки микрометра. Прежде каждый сборщик целиком собирал микрометр от первой до последней детали. Мы перешли на поузловой метод. В чем его преимущество? Во-первых, в том, что человек лучше специализируется и поэтому работает быстрее и увереннее. И, во-вторых, сборка по узлам более проста и не требует особенно высокой квалификации.

Мы пересмотрели и улучшили технологический процесс изготовления всех без исключения деталей микрометра. Существенному изменению подверглась технология обработки скобы микрометра. Фрезерование цилиндрических поверхностей мы стали производить после

расточки отверстий. Шлифование малого яблочка заменили окончательным фрезерованием. Цикл обработки детали на станках сократился на четыре операции. Затраты времени снизились на 12 минут. Выпуск скоб увеличился на тысячу штук. Мы перевели обработку большей части деталей с токарных станков на револьверные. Благодаря этому производительность труда возросла в четыре-пять раз. Вместо железного сварного винта внедрили винт из стали, изготовили специальные приспособления для шлифовки центров, ввели дополнительное шлифование плоскости скобы микрометра вместо ручной зачистки, значительно упростили обработку микрометрического винта.

Все поступавшие предложения рассматривались, как правило, в двухдневный срок. Ценные советы осуществляли немедленно своими силами, без помощи других цехов. В этом большая заслуга механика цеха, ныне председателя цехового комитета Петра Петровича Кунцевича и ремонтных слесарей. В короткий срок, буквально в считанные дни, подчас даже без чертежей, изготовляли они всевозможные стахановские приспособления и оснастку, переоборудовали станки.

В пересмотре технологии участвовал весь цех. На участке старшего мастера Николая Российского каждый рабочий внес свое предложение. Столь же большую активность проявил и коллектив участка мастера Лексиковой. Результаты всей этой работы быстро сказались на производственных показателях цеха. Трудоемкость микрометра снизилась до 7 часов вместо прежних 9 часов (а в довоенном, 1940 году трудоемкость микрометра составляла 8,5 часа). Себестоимость его тоже уменьшилась. Выработка одного рабочего повысилась в два — два с половиной раза. За это время в цехе были дважды пересмотрены нормы, но благодаря беспрерывной механизации производственного процесса заработки станочников увеличивались из месяца в месяц.

Мы шли вперед все более быстрым шагом, не уступая первенства в соревновании. Особенно хорошо работал участок Николая Российского. Он создал необходимый задел деталей, и каждый день сборщики значитель-

но опережали график. В июле 1947 года, подводя итоги соревнования, мы пришли к выводу, что Николай Российский добился поставленной перед собой цели — весь его коллектив стал стахановским. Большую помощь Николаю Российскому оказала наш технолог Марина Ивановна Каренцева. Уже много лет она работает на нашем заводе и прекрасно изучила производство мерительных инструментов. Способный, энергичный работник, она никогда не довольствуется достигнутым и постоянно ищет пути для дальнейшего улучшения производственного процесса. Совместными усилиями Российский и Каренцева изменили технологию, снизили трудоемкость операций, разработали десятки новых стахановских приспособлений, значительно повысивших производительность труда. Приказом директора завода т. Нешто участку Российского было присвоено звание стахановского. Об этом событии быстро узнали из газет на других предприятиях, и во всех отраслях промышленности развернулось соревнование мастеров за коллективную стахановскую работу.

Почин Николая Российского был горячо поддержан Всесоюзным Центральным Советом Профессиональных Союзов, Московским городским Комитетом партии, Министерством станкостроения. К нам на завод стали приходить мастера, технологи, начальники цехов с машиностроительных, автомобильных и электромеханических заводов, с текстильных, швейных и обувных фабрик. Всех интересовал опыт Николая Российского, его методы работы. Посыпались письма с Урала и из Кузбасса, с Украины и из Белоруссии, Азербайджана и Прибалтики. Такова уж природа нашего государства — каждый, кто проявит ценный почин, становится известным всему народу! Все, что идет на пользу Родине, всему обществу, получает у нас самое широкое распространение!

Движение мастеров за организацию коллективной стахановской работы ширилось с каждым днем. Вскоре всей стране стали известны имена Михаила Круглова — мастера 1-го ГПЗ, Антона Винокурова с автозавода имени Сталина, Анатолия Монахова с Подольского механического завода и многих других новаторов производ-

ства. Следуя примеру Николая Российского они такими же путями добились коллективной стахановской работы на своих участках.

Замечательные плоды принесло соревнование мастеров и на нашем заводе. У нас уже насчитывалось 16 стахановских участков. Но первенство все же оставалось за Николаем Российским. Его коллектив добился наиболее значительного роста производительности труда, снижения трудоемкости операций, резко сократил брак. Высокой выработки достигли и участки мастеров Гаранина, Юдина, Левина.

В эти дни мы получили письмо из Донбасса. Лучший мастер Краматорского машиностроительного завода т. Корнев вызвал на соревнование Николая Российского. Коллектив механического участка принял это предложение и послал свои обязательства. В дальнейшем Корнев и Российский регулярно информировали друг друга о достигнутых результатах. Итоги соревнования подводились на совместных заседаниях президиумов ЦК профсоюзов рабочих станкостроительной и инструментальной промышленности и тяжелого машиностроения. Четыре раза завоевывал первенство Николай Российский и дважды — т. Корнев.

Серьезно соперничала с Николаем Российским наш мастер Клавдия Николаевна Лексикова. Она настолько четко организовала работу на своем сборочном участке, что он перестал быть «узким местом». Несмотря на то, что станочники в несколько раз увеличили выпуск деталей, им долго не удавалось создать большой задел. Все, что подавалось на участок Лексиковой, собиралось в тот же день. Мы понимали, что нужно закрепить эти успехи и еще быстрее двинуться вперед. Включившись в социалистическое соревнование за досрочное выполнение пятилетнего плана, участок мастера Российского решил ко дню 800-летия Москвы достичь уровня производства, запланированного на 1950 год.

Коллектив цеха дал обязательство завершить годовое задание досрочно — к 7 ноября. Это значило, что к октябрьским торжествам 1947 года мы должны были изготовить в два раза больше микрометров, чем за весь 1946

год, и достигнуть уровня производства, запланированного на 1950 год. Обязательства ответственные, надо было их с честью выполнить.

НА ПОТОК

Мы решили перевести изготовление микрометра на поток. Поточные методы работы обеспечивают значительный рост производительности труда. Здесь происходят дальнейшие расчленения операций, и поэтому люди имеют возможность отлично изучить порученное им дело.

К тому же поток вносит четкость в организацию производства, дисциплинирует коллектив и создает все условия для тщательного контроля над ходом производства.

Для внедрения потока требовалось произвести перепланировку цеха, переставить сто станков, изменить систему технического контроля и многое другое. Вместе с технологом Каренцевой я сделал все необходимые расчеты и обратился за разрешением к директору завода. Надо сказать, что Александр Васильевич Нешто всегда откликался на наши предложения, поэтому мы полагали, что он окажет нам помощь и на сей раз.

Я изложил директору план перевода цеха на поточные методы работы.

— Что для этого требуется?

— Все основное мы сделаем сами, — ответил я, — но нам нужна помощь отдела главного механика и ремонтно-строительного цеха.

— А план выполните? — поинтересовался директор.

— Выполним. Всю работу мы планируем таким образом, что перестановка станков нисколько не отразится на выпуске продукции. Уже сейчас мы готовим задел деталей для сборки.

Через день был издан приказ по заводу о перепланировке нашего цеха, и мы немедля приступили к делу. Большую помощь нам оказал начальник производства т. А. Эпельцвейг.

Прежде чем переставить тот или иной станок, мы создавали задел деталей. В течение трех дней станочник выполнял по две—две с половиной нормы, а на четвертый



Поточная линия станков, изготовляющих стебель микрометра

день его станок переносили на другое место. Причем в этой работе активное участие принимал сам станочник. Люди, которые еще год назад имели весьма поверхностное представление об устройстве станков, теперь сами устанавливали и налаживали их. В этом сказался рост технических знаний рабочих.

Очень много пришлось поработать в те дни ремонтникам. Под руководством нашего механика Кунцевича, человека большого опыта и инициативы, они сами изготовили один новый станок и модернизировали несколько старых.

Постепенная перепланировка цеха заняла у нас один месяц. И уже буквально в первые дни каждый станочник по достоинству оценил новый метод работы. Раньше оборудование было расставлено по групповому принципу: в одном конце цеха стояли фрезерные станки, в другом— шлифовальные, в третьем — токарные. Почти все детали в процессе механической обработки петляли по цеху, и путь их движения измерялся сотнями метров, а маршрут некоторых достигал даже километра. Вследствие этого замедлялась подача деталей с одной операции на другую и возникали простои оборудования. Практиковавшаяся у нас серийная организация производства значительно удлиняла производственный цикл, и мы всегда имели большое количество незавершенной продукции. После перестановки станков детали стали проходить лишь несколько десятков метров и оказалось возможным освободить часть подсобных рабочих, занятых прежде на их транспортировке. На поток было переведено изготовление микровинта, стебля, скобы, трещетки. Поточные методы дали возможность значительно ускорить обработку деталей. Раньше на изготовление одного микрометра от запуска до выпуска требовалось 20 дней, а теперь лишь 4 дня. Это значительно ускорило оборачиваемость средств завода.

В декабре 1947 года наш цех выпустил 10 тысяч микрометров. Тем самым мы достигли уровня производства, запланированного для нас на 1950 год, — последний год сталинской пятилетки. И это при том же числе рабочих! За достигнутые успехи цеху было присвоено звание — «цех коллективной стахановской работы».

ДРУЖБА С УЧЕНЫМИ

В ответ на призыв ленинградцев коллектив нашего завода дал слово выпустить за четыре года всю продукцию, заданную на пять лет. В 1948 году перед предприятием были поставлены особенно сложные задачи. План выпуска валовой продукции в полтора раза превышал прошлогоднюю программу. Он был на 26 процентов больше задания, намеченного на 1950 год — последний год пятилетки. Коллектив завода должен был дать на 77 процентов инструмента больше, чем было выпущено в довоенном, 1940 году при значительно меньшем числе рабочих и инженерно-технического персонала.

Таковы были масштабы работ. Заводский коллектив взялся выполнить план 1948 года досрочно — к 7 ноября.

Перед всеми цехами встала задача выявить новые резервы для значительного роста производительности труда. Работники завода понимали, что нельзя успешно решить эту задачу только теми средствами, которыми они пользовались в первые два года пятилетки. Нужно было найти новые эффективные пути для быстрого движения вперед.

Сама жизнь подсказала, что следует обратиться к нашей передовой советской науке, привлечь ее на помощь заводу. Надо сказать, что и раньше «Калибр» был связан с различными научно-исследовательскими институтами и Академией наук СССР, помогавшими решать отдельные технические проблемы. Теперь нужно было укрепить это творческое содружество, придать ему более широкий характер.

Вот почему родилась тесная связь между заводом и Московским инженерно-экономическим институтом имени Орджоникидзе.

Для систематической работы на предприятии институт выделил до 40 научных работников во главе с заслуженным деятелем науки профессором Э. А. Сатель. Вместе с коллективом предприятия они взялись за разработку конкретного технического и финансового плана завода. Этот план должен был обеспечить рост производства в

таких размерах, которые бы дали возможность в 1949 году закончить выполнение пятилетки; так организовать технологический процесс, чтобы инструмент завода «Калибр» был высококачественным; учесть новые пути роста производительности труда и лучшего использования механизмов; обеспечить быстрое и успешное освоение передовой техники — приборов и инструмента новой конструкции.

Не удивительно поэтому, что работа над планом заняла почти четыре месяца. Научные работники вместе с заводскими работниками тщательно проверили организацию, технологию и экономику производства.

План предусматривал проведение таких технических и организационных мероприятий, которые дали бы возможность в 1948 году увеличить съем продукции в среднем с одного станка на 67 процентов больше, чем до войны. Средняя производительность труда должна была составить по заводу 182 процента по отношению к 1940 году. Что это дает? Завод сможет выполнить программу нынешнего года по выпуску инструмента при наличии 75 процентов довоенного числа рабочих. Расчеты показали, что при новой расстановке кадров для выполнения годового плана достаточно иметь 80 процентов довоенного числа инженерно-технических работников и 47 процентов младшего обслуживающего персонала. Что же касается служащих, то сейчас их штат на «Калибре» почти вдвое меньше, чем до войны.

Основываясь на расчетах стахановского техпромфинплана, коллектив нашего цеха взял обязательство довести выпуск микрометров в 1948 году до 125 тысяч штук. Стоит вспомнить, что до войны завод выпускал только 12,5 тысячи микрометров в год.

Десятикратный рост выпуска мерительного инструмента должен был быть достигнут без всякого увеличения производственных площадей и добавления рабочей силы по сравнению с довоенным временем.

С помощью молодого ученого коммуниста т. Гамалея, который уделил много внимания нашему цеху, мы внесли серьезные поправки в организацию труда и производства. С первого февраля механический участок старшего ма-

стера Николая Российского был реорганизован в механическое отделение. Каждой из поточных линий стебля, скобы, микровинта, нониусного барабана руководил мастер. За ним были закреплены все оборудование, установленное на линии, и обслуживающие его кадры. Этим самым мы полностью ликвидировали обезличку. Теперь мастер стал настоящим, полноправным руководителем своего участка.

Тов. Гамалея совместно с работниками цеха разработал и предложил новую систему учета записи движения и выдачи деталей. Она дала возможность лучше организовать производство, повысила ответственность станочников за качественные показатели и, главное, создала все условия для беспрерывного контроля над ходом производства. Новая система учета была значительно проще старой, и ее осуществление не представило больших трудностей.

Пришлось перестроить свою работу и отделу технического контроля. Мы закрепили контролеров за определенными поточными линиями. Теперь уже они сидели не в цеховой конторке, а находились там, где обрабатывались детали, и не регистрировали, а предупреждали брак, тщательно контролируя соблюдение технологического процесса.

Меня уже давно одолевала мечта перевести сборку микрометра на конвейер. Я просмотрел много технической литературы, стремясь позаимствовать опыт, но, как оказалось, в инструментальной промышленности такой метод работы еще не применялся. Все же эта мысль не давала мне покоя. Почему нельзя сделать так, чтобы, скажем, через каждые 2 минуты с конвейера сходил готовый микрометр?

Эту идею горячо одобрил работник Станкинпрома т. Васильев и оказал нам огромную помощь в ее осуществлении. Он разработал проект 55-метрового цепного конвейера оригинальной конструкции.

В дни, когда сооружался конвейер, технолог Марина Ивановна Каренцева вместе с мастерами много и упорно трудилась над полным расчленением всех операций. И еще до того, как были завершены все работы, мы подобрали из числа сборщиков необходимый штат и разъ-

яснили каждому, какую операцию он будет выполнять. Это дало возможность товарищам тщательно продумать, как лучше организовать свой труд, какие приемы следует применять, чтобы выдержать заданный ритм.

День 24 марта 1948 года — знаменательный в жизни нашего цеха. В этот день был пущен конвейер.

В первый же день коллектив сборщиков выдержал заданный ритм. С конвейера сошло столько микрометров, сколько было предусмотрено повышенным графиком. Этому помогла большая предварительная подготовка, проведенная мастером Клавдией Лексиковой.

В те дни у нас на заводе побывал представитель одной иностранной фирмы, которая уже давно специализируется на выпуске точных изделий. Когда ему сказали, что наш цех ежемесячно выпускает десять тысяч микрометров, он заявил:

— С такими молодыми кадрами давать такую высокую выработку — это просто невозможно.

Дело в том, что за границей на заводах, производящих сложные контрольно-измерительные приборы, работают главным образом старые рабочие. Они держат в большой тайне свой накопленный многими годами опыт. Они знают: раскроешь секреты своего мастерства, — увеличишь число конкурентов и потеряешь работу. Таковы волчьи законы капитализма.

В нашей Советской стране старые рабочие считают своим долгом, делом чести сделать свой опыт достоянием молодежи. Если бы не наши кадровики, нам бы не удалось так быстро повысить технические знания новичков.

И теперь, когда молодежь обгоняет стариков, — это только вызывает у учителей чувство гордости и восхищения.

Мы решили доказать представителю иностранной фирмы ошибочность его мнения и пригласили подойти к конвейеру. Он вынул часы и засек время. Каждую минуту с конвейера сходил готовый микрометр.

— Это просто чудеса, — заявил он. — Я бы никогда этому не поверил, если бы не видел собственными глазами.

БЕРЕЧЬ НАРОДНОЕ ДОБРО

Всемерно добиваясь увеличения выпуска микрометров, мы постоянно заботились о снижении их себестоимости. Раньше наш цех можно было отнести к числу таких предприятий, где, как говорил товарищ Сталин, «...понятия: «режим экономии», «сокращение непроизводительных расходов», «рационализация производства» — давно уже вышли из моды». Себестоимостью продукции у нас мало кто интересовался, и поэтому допускали излишества, расходовали материалы без учета, не вели действенной борьбы с браком.

В прошлом году, подхватив почин слесаря 2-го Московского завода Андрея Якушина, мы разработали стахановский план борьбы с производственными потерями. Рабочие цеха внесли десятки предложений, как улучшить использование механизмов, инструмента и материалов, снизить трудоемкость изделий и повысить качество продукции. Все эти предложения были осуществлены. Они обеспечили нам многие десятки тысяч рублей экономии.

Значительная экономия была достигнута от механизации производственных процессов, резкого снижения брака, лучшей загрузки оборудования.

Нам удалось воспитать у станочников и сборщиков чувство ответственности за бережное использование материалов и механизмов. Такие вопросы много раз обсуждались на рабочих собраниях и производственных совещаниях. Каждый случай брака, поломки станка и инструмента доводился до сведения всего коллектива.

Токарь Розанов «запорол» партию деталей. Мы выявили причину. Оказалось, что брак произошел исключительно из-за его халатности. Председатель цехового комитета т. Кунцевич решил обсудить этот случай на собрании профгруппы. Мы сообщили профгрупоргу, во что обошлась халатность Розанова. Стоимость забракованных деталей составляла около 300 рублей. Но ущерб измерялся не только этой цифрой. В тот день на последующих операциях возник простой, и пришлось перебросить рабочего с другого участка, чтобы быстро выправить положение.

Рабочие основательно критиковали токаря Розанова. Они говорили, что своим небрежным отношением к труду он сводит на нет все усилия стахановцев. В самом деле, на предыдущих операциях люди стремились лучше обработать детали, значительно перевыполнили нормы, а Розанов загубил всю их работу.

Суровая критика товарищей подействовала. Токарь Розанов больше ни разу не подводил свою бригаду.

По инициативе нашей партийной организации мы провели общее собрание коллектива цеха, посвященное себестоимости продукции. Здесь мы показали всем рабочим, из чего складывается себестоимость микрометра, во что обходится металл, обработка каждой детали, инструмент, приспособления, каждый киловатт электроэнергии. Простые цифры были убедительны. Станочникам стало ясно: если дал бракованную деталь или сломал инструмент — значит причинил такой-то ущерб заводу. После этого в социалистических договорах появились новые обязательства об экономии материалов, инструмента и электроэнергии.

Большую пользу принес рейд, организованный комсомольцами. Комсомольцы проверили, правильно ли используется электроэнергия, не работают ли станки вхолостую. Выяснилось, что некоторые рабочие, отлучаясь в инструментальную кладовую, не выключали станков, транжиря тем самым электроэнергию. Результаты этой проверки обсуждались на производственном совещании и были освещены в стенной газете.

В течение года у нас трижды пересматривались нормы выработки. И это понятно. Ведь все время менялась обстановка в цехе, вводились технические новшества, облегчающие труд рабочих и сокращающие время обработки деталей. Это способствовало повышению производительности труда и росту заработка. В мае 1946 года на участке Николая Российского средний заработок составлял 519 рублей, а в январе 1948 года — свыше тысячи. Если, например, в 1946 году токарь Латунова при расценке 23 копейки за операцию зарабатывала 300 рублей в месяц, то сейчас при расценке за эту же операцию 9 копеек она зарабатывает 900 рублей.

НА ХОЗРАСЧЕТЕ

После письма девяти директоров московских заводов товарищу Сталину об отказе от государственной дотации наш цех перешел на полный хозрасчет. Каждый мастер получил лимиты расходования материалов и инструмента, показатели себестоимости продукции.

На основе спущенных нам заводоуправлением лимитов по труду, зарплате, использованию основных и вспомогательных материалов, оборудования и инструмента, заданий по выпуску продукции и ее себестоимости мы разработали хозрасчетное задание каждому производственному участку. Это была сложная работа. Ведь требовалось не просто механически произвести многочисленные расчеты, но и определить, где и на чем мы можем сэкономить. И тут мы снова убедились в большой пользе стахановского плана борьбы с производственными потерями. Он выявил имеющиеся резервы для экономии материалов, инструмента и электроэнергии.

Что представляет собой хозрасчетное задание? В нем указано производственное задание на квартал и по месяцам, число производственных и вспомогательных рабочих, инженерно-технических работников, служащих, младшего обслуживающего персонала, фонд заработной платы для каждой группы работающих и планируемая средняя заработная плата.

В специальном разделе — цеховые расходы — имеются следующие статьи: основная и дополнительная зарплата с начислениями; затраты на охрану труда (пылесосы, вентиляцию, спецодежду, устройство ограждений); содержание здания и хозинвентаря (осветительная сеть, отопление, водоснабжение и пр.); амортизация здания и инвентаря; текущий ремонт здания и инвентаря; содержание цехового транспорта и транспортные расходы; содержание лаборатории и расходы на исследовательские работы и изобретательство и, наконец, прочие расходы (радио, услуги машинно-счетной станции, прачечной и пр.).

В другом разделе указаны расходы, связанные с работой оборудования: стоимость топлива, электроэнергии и воды для технологических целей; износ и ремонт бы-

стро изнашиваемых инструментов, расходы по содержанию, амортизации и текущему ремонту оборудования.

В свою очередь каждый мастер получил лимиты расходования материалов и инструментов, показатели себестоимости продукции.

В мае в хозрасчетном задании была запланирована себестоимость микрометра в 42 рубля 19 копеек, а фактически она составила 40 рублей 78 копеек. За счет чего произошло снижение? Мы сэкономили на зарплате на каждом микрометре 25 копеек, на термической обработке и услугах других цехов 99 копеек, на лучшем использовании станков и инструмента 19 копеек.

Первый же месяц работы по-новому показал большие преимущества хозяйственного расчета. В цехе стали вести тщательный счет рублям и копейкам. Прежде, например, разрабатывая то или иное приспособление к станку, мы не очень-то задумывались над тем, сколько оно будет стоить. А теперь стали подсчитывать. Значительно сократились поломки инструмента, усилился контроль над строгим соблюдением технологического процесса.

Работая по-новому, цех стал рентабельным. Мы сэкономили в мае около 22 тысяч рублей, в июне — 17 тысяч, в июле — 8 тысяч и в августе — свыше 30 тысяч рублей. Из этой экономии заводоуправление дает цеху 40 процентов. 25 процентов этой суммы пошли в счет накоплений (на случай если цех в каком-либо из месяцев допустит перерасход), а остальные — на премирование мастеров и рабочих, добившихся лучших результатов в использовании оборудования, инструмента, материала и энергии.

В ответ на призыв 35 московских заводов об увеличении сверхплановых накоплений коллектив цеха микрометров решил сэкономить до конца года 800 тысяч рублей. Чтобы успешно выполнить это обязательство бригады стали переходить на хозрасчет.

Начало этому положила комсомольско-молодежная бригада Владимира Уткина. О ее опыте стоит рассказать подробнее.

Молодые токари, по-хозяйски подсчитав свои возможности, пришли к выводу, что они могут значительно лучше использовать оборудование и инструмент, сберечь немало электроэнергии и материалов. Бригада решила вне-

сти свой вклад в фонд сверхплановых накоплений и обратилась с просьбой перевести ее на хозрасчет. Эту хорошую инициативу мы быстро поддержали и дали молодым токарям нормы расходования материалов, инструмента, масел, сообщили им стоимость обработки деталей.

За несколько месяцев комсомольцы сэкономили свыше десяти тысяч рублей. Как же они добились такого успеха?

Бригада Владимира Уткина обрабатывает скобу — одну из основных деталей микрометра. Прежде для этой работы применялись зенкера и сверла различных диаметров. После сверления отверстия скобы, так называемого большого яблочка, нужно было «пройтись» по нему зенкером, чтобы сделать внутреннюю поверхность яблочка гладкой. Владимир Уткин и его товарищи добились необходимой чистоты обработки, применяя только сверла и развертки. Зенкер им стал не нужен. На первый взгляд это может показаться «мелочью», ведь стоимость зенкера небольшая — 25 рублей. Но если учесть, что у каждого из шести токарей бригады ежемесячно уходило 15 зенкеров, не трудно представить, какие результаты были достигнуты. Только на одном этом инструменте комсомольцы сэкономили 2 250 рублей в месяц.

Торец большого отверстия скобы подрезался с помощью специальных победитовых и проходных резцов. Каждому из токарей выдавался на месяц один такой резец. Стоимость его — 30 рублей. Владимир Уткин задумался: нельзя ли заменить этот инструмент более дешевым. Его внимание привлек зенкер, который применяли на соседнем участке для обработки корпуса трещетки. После использования эти инструменты списывали как негодные: у них стачивались перья. Однако на таком инструменте оставался годный быстрорез. Уткин заточил его наждачным камнем и попробовал подрезать им торец. Опыт удался. Бригадир и токари отказались от дорогостоящих резцов и используют «бесплатный» инструмент. Экономия — 180 рублей в месяц — 2 160 рублей в год.

Раньше, чтобы обработать скобу приходилось выполнить одиннадцать операций. Владимиру Уткину удалось устранить две из них. Марина Ивановна Каренцева была

буквально восхищена такой отличной «поправкой» к технологическому процессу. Производительность труда токарей увеличилась почти на 50 процентов. Помимо всего прочего это обеспечило и значительную экономию электроэнергии.

На станках Уткина и его товарищей установлены моторы мощностью в 2,5 киловатта. Каждый из токарей расходует в среднем двадцать пять киловаттчасов электроэнергии. Прежде за восемь часов они выпускали по 110 деталей, а теперь — по 160. Значит, раньше на обработку каждой скобы затрачивалось в среднем 0,22 киловаттчаса, а сейчас 0,15. Разница, как видите, большая. Достигнута значительная экономия электроэнергии.

Молодежная бригада токарей использовала и много других источников для экономии. Еще месяца три назад мало обращали внимания на масляное пятно у станка. Человек протирал станок и пролил немного масла — что же тут удивительного. Так рассуждали многие. Так рассуждали и в бригаде Уткина. Иное дело теперь. Каждый токарь получает ежедневно для ухода за станком 150 граммов веретенного масла, а расходует только 100. Причем качество смазки не ухудшилось. Экономия достигнута исключительно за счет того, что масло теперь не проливают, а используют его по-хозяйски. Бригада Уткина ежедневно сберегает свыше шести килограммов веретенного масла.

Было еще и так. Приступая к работе, токари налаживали станки и при этом выпускали две-три неполноценные скобы. Нам планировали подобные потери. Комсомольцы решили сэкономить и здесь. Они сейчас используют для наладки забракованные детали. О том, что это дало, можно судить по такой цифре — заготовка скобы стоит 3 рубля 40 копеек. Выходит, стало быть, что бригада только на этом сбережет за день около пятидесяти рублей!

Мы как-то подсчитали, во что обходится цеху ремонт оборудования. Оказалось, что на мелкий ремонт станка мы затрачиваем в среднем в месяц 20 рублей. Сумма как будто небольшая. Но ведь наш станочный парк насчитывает значительно больше ста единиц, стало быть речь идет о тысячах рублей. Вот почему мы так горячо при-

ветствовали инициативу комсомольцев-токарей, решивших своими силами устранять мелкие неполадки. Они сберегают на этом по 120 рублей в месяц.

Каждый месяц после подведения качественных результатов работы бригады Владимира Уткина токари получают премию за экономию материалов, инструмента, электроэнергии, снижение брака.

Чем поучителен опыт этой хозрасчетной бригады? Во-первых, тем, что показывает, какими значительными ресурсами располагает любой производственный участок для сверхпланового снижения себестоимости продукции. Во-вторых, он еще и еще раз убеждает в том, что экономить можно и нужно на каждом рабочем месте. Кем бы ты ни работал — токарем или фрезеровщиком, шлифовщиком или столяром, шорником или слесарем, — ты можешь сберечь немало рублей. А из рублей слагаются миллионы!

ОПРАВДАЕМ ВЫСОКУЮ НАГРАДУ

Так ранее отстававший цех микрометров вышел на широкую дорогу побед. Чему же учит наш опыт?

Чтобы добиться коллективной стахановской работы, надо повысить технические знания рабочих, полностью ликвидировать обезличку, ввести четкую систему планирования. Но этого еще мало. Мы бы не достигли таких успехов, если бы беспрерывно не улучшали технологический процесс и не снижали трудоемкость операций, если бы решительно не внедряли новую технику. Поточные линии на механическом участке и конвейер на сборочном позволили на существующих площадях при том же числе рабочих значительно превзойти довоенный уровень производства. Значит, надо неустанно применять новое, не застаиваться на месте, а смело итти вперед. Важно поднять роль мастеров. Они должны быть в полном смысле слова организаторами производства, хозяевами своих участков. И, наконец, чтобы весь коллектив работал по-стахановски, нужно создать всем участникам соревнования необходимые условия для высокопроизводительного труда.

* * *

В один из июньских дней в поздний час я услышал по радио постановление Совета Министров о присуждении Сталинских премий. Среди других лауреатов Сталинской премии назвали мое имя, имя Николая Российского и Марины Каренцевой. Я никогда не предполагал, что наш скромный труд получит такую высокую оценку партии и правительства. В этот вечер часто раздавались телефонные звонки в моей квартире. Товарищи от всего сердца поздравляли меня.

На следующий день на заводе был созван общезаводский митинг. Рабочие, мастера, инженеры и техники тепло приветствовали нас и пожелали новых производственных успехов. Николай Российский, Марина Каренцева и я дали перед всем коллективом обязательство оправдать высокую честь, всегда быть достойными звания Сталинского лауреата.

Когда я был назначен приказом директора главным технологом завода и сдавал цех новому начальнику т. Лесину, передо мной лежала такая короткая справка:

Среднемесячный выпуск микрометров: в 1946 году — 1 200, в 1948 году — 12 тысяч штук.

Брак продукции: в 1946 году — 7,8 процента, в 1948 году — 1,7 процента.

Трудоемкость микрометра: в 1940 году — 8,5 часа, в 1946 году — 10 часов, в 1948 году — 4,3 часа.

Это плоды труда славного стахановского коллектива цеха, его настойчивости и неиссякаемой инициативы. В них ярко проявилось замечательное качество наших советских людей — стремление неустанно итти вперед, к новым победам.

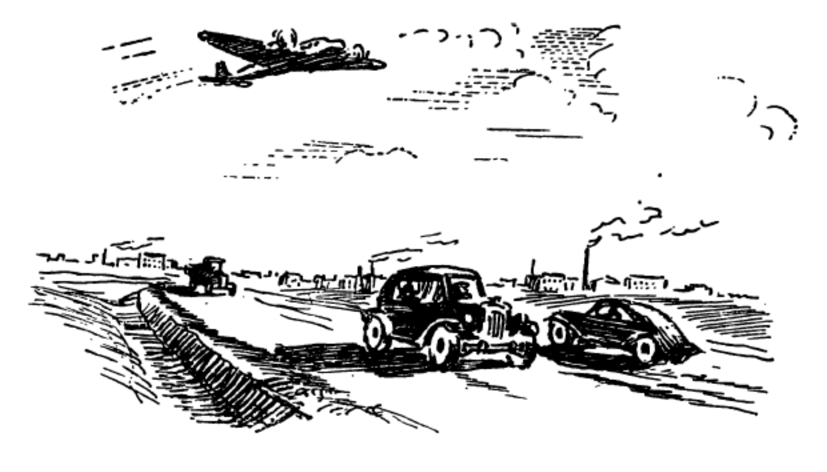
———

С. БАЙКОВ
Начальник цеха шариков
Первого государственного
подшипникового
завода



ТВОРЧЕСКОЕ СОДРУЖЕСТВО





ПЕРВЕНЕЦ СОВЕТСКОГО ПОДШИПНИКОСТРОЕНИЯ

Любая современная машина нуждается в шарикоподшипниках. Автомобиль, трактор, велосипед, мотоцикл, самолет, станок, пресс, танк, электромотор, реактивный двигатель, прокатный стан, автопилот — без шарикоподшипников работать не могут.

В царской России подшипниковой промышленности не существовало. Спрос на подшипники был незначительный. Машиностроение находилось в зачаточном состоянии. Автомобили, самолеты и другие машины, неотъемлемой частью которых являются шарикоподшипники, не изготовлялись. Царской России не для чего было изготовлять подшипники. И не на чем было их изготовлять — не было необходимых станков. И не из чего их было изготовлять — не было высококачественной шарикоподшипниковой стали.

Помещичье-капиталистическая клика, определявшая судьбы старой России, не заботилась об экономической независимости страны, глушила могучий родник народных талантов, изобретателей-самородков, ученых — подлинных патриотов Родины.

Как и многие другие, подшипниковая промышленность родилась у нас лишь после Великой Октябрьской

социалистической революции. В годы первых сталинских пятилеток, в сказочно короткий срок, осуществляется строительство и пуск 518 гигантов индустрии — мощных крепостей экономической независимости первого в мире социалистического государства. В числе 8 особо ударных строек, выделенных из славного созвездия 518, решением правительства было предусмотрено строительство 1-го Государственного подшипникового завода в Москве.

Можно сказать, что не только вся Москва, но и вся страна строила этот завод. Коммунистические субботники собирали на площадке строительства сотни и тысячи энтузиастов, горящих желанием ускорить приближение дня открытия нового завода. Этот день наступил на диво быстро. Через год после начала строительства — 29 марта 1932 года — вступил в строй действующих предприятий завод «Шарикоподшипник № 1» — «Шарик», как любовно прозвал его народ.

В письме товарищу Сталину, принятому на торжественном заседании, посвященном пуску завода, рабочие, инженерно-технические работники и служащие «Шарикоподшипника» писали: «Пуск нашего завода — это победа генеральной линии партии, победа ленинской политики ЦК, работающего во главе с тобой».

Учитывая особую помощь, оказанную строительству московской партийной организацией и лично секретарем МК и МГК ВКП(б) Л. М. Кагановичем, заводу было присвоено имя Кагановича.

Перед многотысячным коллективом гигантского подшипникового завода, пуск которого перемещал нашу страну с последнего места в области подшипникостроения на одно из первых мест в мире, встали трудные задачи освоения новой, чрезвычайно сложной и точной техники. С этой задачей коллектив завода справился отлично. Более миллиарда рублей золотой валюты сэкономила страна благодаря выпуску отечественных подшипников на 1-м ГПЗ.

Кто не помнит 1935 года, когда зародилось стахановское движение? Тогда в славной плеяде первых зачинателей этого, как говорил товарищ Сталин, наиболее жизненного и непреодолимого движения современности был инженер 1-го ГПЗ Яков Юсим.

Стахановское движение сломало старые технические нормы и подняло производительность труда на заводе до уровня передовых заграничных подшипниковых фирм, а в ряде случаев превзошло этот уровень.

Перед началом Великой Отечественной войны 1-й ГПЗ работал с четкостью часового механизма, ритмично обеспечивая выпуск колоссальной номенклатуры подшипников — от миниатюрных весом в несколько граммов до гигантов весом около 3 тонн.

Началась война. Преодолевая многочисленные дополнительные трудности, завод успешно выполнял задания по обеспечению фронта и оборонной промышленности.

Осенью 1941 года завод был эвакуирован. Работники завода помогали налаживать выпуск шарикоподшипников в Поволжье, на Урале, в Западной Сибири.

Но недолго пустовали прекрасные корпуса 1-го ГПЗ. Уже в 1942 году в них снова началась трудовая жизнь. Женщины, подростки и даже старики пришли на завод, чтобы увеличить поток вооружения и боеприпасов для героической Советской Армии, перешедшей от активной обороны к наступлению на озверелого врага, к изгнанию фашистской нечисти со священной земли любимой отчизны.

Новый коллектив завода сохранил честь марки «1-й ГПЗ», беспрерывно и бесперебойно поставляя продукцию фронту и неоднократно завоевывая премии и переходящие Красные знамена Государственного Комитета Обороны.

В годы войны простая работница 1-го ГПЗ комсомолка Екатерина Барышникова выступила с призывом «с меньшим числом рабочих давать больше продукции», положив начало мощному движению, оказавшему значительную помощь нашей промышленности.

Правительство высоко оценило значение этой инициативы, наградив Барышникову орденом Ленина и присудив ей Сталинскую премию.

Так в дни мира и в дни войны коллектив 1-го ГПЗ воспитывал и выдвигал из своей среды вожаков социалистического соревнования и его высшей формы — стахановского движения.

ЦЕХ В ПРОРЫВЕ

После окончания войны 1-й ГПЗ свернул производство вооружения и боеприпасов и полностью перешел на выпуск подшипников. Переход на гражданскую продукцию был сопряжен с немалыми трудностями.

В особенно тяжелом положении оказался шариковый цех. Хотя план выпуска был относительно невелик, шариковый цех не выполнял его.

Шарикоподшипник имеет три основные группы деталей: кольца, сепараторы и шарики. Технология изготовления колец и сепараторов близка в основном технологии ряда деталей других отраслей машиностроения.

Иное положение с шариками. Их можно изготовлять только на специальном оборудовании. Цикл изготовления шариков длинный и сложный. Он охватывает 25 операций и занимает 3 недели, а для некоторых типов — целый месяц. Аналогичных деталей по методам изготовления шарики не имеют. Технологический процесс шарикового производства базируется на ряде сложных физико-химических процессов.

Шарики — самые точные детали в машиностроении. Нужно большое искусство, чтобы их изготовить.

Условия труда в шариковом цехе были более тяжелые, чем в других цехах. Работа на шарообрабатывающих станках требовала значительной физической силы.

Применение в качестве смазочно-охлаждающей жидкости керосина создавало опасность пожара и вызывало понижение трудоспособности и профессиональные заболевания у рабочих.

Цех был большой. Побольше многих самостоятельных заводов. Оборудования в цехе было вполне достаточно, но оно находилось в неудовлетворительном состоянии. Плохая постановка учета и планирования затрудняла оперативное руководство производством.

Заводские организации, желая помочь цеху, прикрепляли к нему разных уполномоченных. Представители дирекции, руководители общезаводских служб ежедневно бывали в цехе и иной раз «вытаскивали» тот или другой участок. Но в целом дела шли плохо.

Шариковый цех упорно «закрепился» на последнем месте в социалистическом соревновании цехов завода, лихорадил, срывал одно задание за другим, не выполнял производственной программы, не только сам работал убыточно, но и являлся виновником убытков завода в целом, срывал сборку подшипников, срывал выпуск ряда машин.

Таково было положение, когда осенью 1946 года мне предложили принять цех.

До этого я работал в отделе главного технолога завода в качестве руководителя бригады по разработке новой технологии шарикового производства и, естественно, считал себя ответственным за ее внедрение.

Было ясно, что неполадки и организационная неразбериха в цехе будут этому серьезной помехой.

Я довольно хорошо знал коллектив цеха и не сомневался в том, что стоит только упорядочить организацию производства и облегчить условия труда, как цех займет достойное место на заводе.

И, наконец, я не сомневался в том, что наши ученые, работающие над проблемами технологии машиностроения, окажут мне необходимую помощь.

Все это побудило меня согласиться принять на себя руководство цехом.

ЗНАКОМСТВО НА МЕСТЕ

В памятный для меня день 20 ноября 1946 года я приступил к исполнению обязанностей начальника шарикового цеха.

Прежде всего я решил обойти все производственные участки и поговорить с рабочими и мастерами.

Общее состояние дел в цехе можно сразу определить, побывав на окончательном контроле.

Окончательный контроль в шариковом производстве имеет очень большое значение. Когда партия шариков, состоящая из десятков, а иногда и сотен тысяч штук, поступает на контроль, то сначала контролер проверяет их качество на выборку. Если взятые на выборку шарики по овальности и качеству поверхности соответствуют тех-

ническим условиям, то контролер условно принимает партию и передает ее браковщикам на 100-процентный глазной контроль, после чего отобранные шарики подвергаются 100-процентной сортировке на сортировочных машинах, выборочной проверке на «разрушающую» нагрузку и на твердость.

Если же взятые на выборку шарики не соответствуют техническим условиям, то-есть имеют овальность хотя бы на четверть микрона больше установленной, недополированы, если на поверхности есть рисочки, точечки, раковинки, ожоги или какой-либо иной дефект, то вся партия бракуется.

Итак, я прежде всего направился в ОТК. Работницы-браковщицы сидят без работы. Тут же диспетчер цеха А. Д. Гусева сердито спорит со старшим контролером Дусей Ивановой. Подхожу к ним. Здороваюсь. Спрашиваю, о чем спор. Гусева объясняет — ОТК придирается, зря бракует шарики. Иванова забраковала все поданные партии шариков по овальности и грубой поверхности. Больше шариков нет. Сборка подшипников сегодня опять срывается.

Иванова вспыхивает. Снова разгорается спор. Прошу показать мне шарики. Увы! Шарики забракованы правильно: они недополированы, имеют риски, овальность на 2 микрона больше допустимой.

Возвращается из заводоуправления начальник цехового ОТК З. С. Сизова. Она ходила выяснять, что делать, так как подачи шариков сегодня ожидать не приходится. Часть браковщиц она направляет в другие цехи, часть отпускает.

Прохожу по цеху. На всех участках очень много станков стоит. Причины самые разнообразные. Станки нуждаются в ремонте, но нет запасных деталей. Многие станки «раздеты». Нет шлифовальных кругов. Нет чугунных дисков. Не поданы шарики с предшествующей операции. Оказывается, что, несмотря на невыполнение плана по товарному выпуску, в цехе резкий недостаток заделов, так как заготовительные участки работают еще хуже выпускающих.

Ко мне подходит наладчица опиловочных станков О. А. Мусатова.

— Товарищ Байков, когда же нам штампованные шарики подадут? Ведь стоим все время. Сердце изныло.

— А кроме штампованных шариков у вас все есть? Только штамповка вас держит?

— Положим, еще неполадок много: станки разболтаны, качество желобных опиловочных дисков непостоянное, болтов для крепления дисков и то нет. Но главное — нехватка штампованных шариков. Из-за этого больше всего простоев и переналадок. Только и знаем, что станки крутим. Не успеешь на один размер наладить, как уже шарики кончились и нужно их переналаживать на другой размер.

Вместе с Мусатовой подходим к ее станкам. Следует признать, что оценка, данная им наладчицей, слишком деликатная. Станки в явно неудовлетворительном состоянии.

Подзываю сменного мастера участка опиловки Д. И. Минаева.

— Почему станки в ремонт не сдаете?

— Сдали мы два станка в ремонтно-механический цех. Уже 10 месяцев прошло, как о них ни слуху, ни духу. Признаться — у нас отбило всю охоту сдавать станки в ремонт. Какие бы они ни были плохие, а все же крутятся и шарики худо ли, хорошо ли, но опиливают. А то на чем программу выполнять?

— Сколько же опиловка выпустила шариков за прошлый месяц?

— По опиловке — процентов шестьдесят от плана. По участку несколько больше. Наш участок объединяет две операции: опиловку и абразивную обработку. Я только по опиловке отчитываюсь. За абразивной следит старший мастер участка П. П. Михайлишин. Вот и он кстати.

— Павел Петрович! Вы никак сами барабаны загружали?

— Что же делать, если рабочих не дают. Я не белоручка, работы не боюсь.

— Но у вас на опиловке непорядки.

— У меня уже язык устал об одном и том же десятки раз говорить. Все равно никто мер не принимает.

— А почему вы мелкие размеры шариков обрабатываете желобными опиловочными дисками? Вы же пони-

жаете производительность и удорожаете продукцию. Цена желобного диска больше, чем цена плоского, а работает он хуже.

— Ну, до цены нам дела нет. Своих дел хватает. О цене пускай конторские думают.

— Это неправильно, Павел Петрович. Старший мастер должен принимать меры и к снижению себестоимости, и к повышению производительности труда. Нужно забыть о выражении «выполнять план любой ценой». План нужно выполнять малой ценой и не транжирить государственные средства.

Иду на участок мягкой шлифовки. У станков возятся наладчики А. Н. Чернов, И. Ф. Варюхин, Н. П. Катков, Н. М. Горин. Остальных наладчиков не видно. Мастера также нет. Спрашиваю Чернова:

— Куда это народ разошелся?

— Пошли круги заливать. Планшайб для заливки шлифовальных кругов нехватает, так что в запас заливать не приходится. Заливщика кругов теперь нет. Так что самим приходится.

— Почему же пошло так много народу?

— Свинца для заливки не было. Нечем было заливать круги в планшайбах. А сейчас старший мастер товарищ Чекин узнал, что свинец привезли, и позвал побольше людей, а то еще ребята с грубой шлифовки перехватят.

— Что же вы не пошли?

— Мои станки три дня простояли, не было шариков, так что мне сегодня заливать круги не нужно.

— Значит, вы три дня не работали?

— На своих станках — нет. Я ребятам чугунные диски на токарном станке протачивал. Токаря для проточки дисков нет. А сами они протачивать не умеют.

Заглушая шум станков, из заливочной донеслись какие-то выкрики. Иду туда. Из разговора с рабочими мягкой и грубой шлифовки удалось установить причину спора.

Участок грубой шлифовки утром не получил шлифовальных кругов. Проточка чугунных дисков также обеспечена не была.

Это, конечно, сильно нервировало людей. Из-за постоянных неполадок, перебоев в поступлении шариков с

предшествующей операции и плохого качества шлифовальных кругов заработок даже квалифицированных рабочих был низок.

В этот день, в довершение всего, наладчики грубой шлифовки «прозевали» привоз свинца, который благодаря проворству Чекина перехватила мягкая шлифовка. Перед моим приходом рабочие грубой шлифовки «отбивали» у рабочих мягкой шлифовки планшайбы и свинец.

Уточнив суточную потребность, я распределил между участками планшайбы и свинец и обещал рабочим, что и тем и другим они будут обеспечены полностью в самый короткий срок.

Тут же обратился ко мне наладчик грубой шлифовки С. К. Дягель.

— Товарищ начальник, дайте мне перевод в отдел кадров. Не могу я больше здесь работать. Приходишь и вместо работы только бегаешь то за одним, то за другим. Каждый день так полсмены и пробегаешь. Да и станки разболтаны, не станки, а горе.

Вместе с Дягелем я подошел к его станкам. Ограждения отсутствуют. Шестерни перекошены. Масленок нет. На одном станке заедает элеватор. На другом, видимо, перекошен главный вал. Остальные станки также далеки от состояния, необходимого для оборудования столь точной операции.

— Кто из слесарей прикреплен к участку?

— У нас нет прикрепленных. Кого механик цеха пошлет, тот и ремонтирует. Сегодня один, завтра другой.

— Что вам еще мешает в работе?

— С приспособлениями плохо, товарищ начальник. Распределителя для направления шариков и то хорошего нет. Потом переналадки мучают.

— У вас бригадная сдельщина?

— Да, бригадная.

— Бригада производственное задание имеет?

— Нет.

— А производственное задание участка вы знаете?

— Нет, не знаю.

— Вы норму выполняете?

— Если бы работа шла как следует, мог бы перевыполнить. А так разве выполнишь?! Конечно, не выполняю.

— Ну, а если станки в порядок привести, распределители хорошие дать, шариками обеспечить без перебоев, проточку дисков также обеспечить, чтобы в очередь к токарному станку не стоять, то вы будете норму перевыполнять?

— Буду, конечно, но только бы еще камни, то-есть шлифовальные круги, значит, чтобы пооднороднее были. А то один хороший, а два плохие.

— Сейчас у вас круги плохие?

— Да, не из важных.

— А ну, покажите-ка.

— Пожалуйста.

— Слушайте, товарищ Дягель, эти круги должны обеспечивать хорошую производительность и съем припуска, почему же вы ими недовольны?

— Снимают то они, верно, неплохо. Но овал очень медленно выправляют.

— Ну, это дело поправимое. Овальность можно и нужно выправлять на доводочных станках. Так что не горюйте, будете и норму перевыполнять и зарабатывать не плохо. Сами только работайте лучше.

— Да разве я себе или своему цеху враг?! На работу ведь не для забавы ходим.

Рядом со станками участка грубой шлифовки смонтированы специальные доводочные, или, как их по старой привычке еще называют, лапинговальные станки. Их много. Но почти все станки «раздеты» и не используются. Осмотр их оставляет невеселое впечатление. Нехватает очень многих деталей, некоторые требуют стального литья и поковки. Эти станки предназначены для шлифовки шариков сразу после их термической обработки. Но где сказано, что это положение является непогрешимым и станки нельзя использовать более рационально? Технолог должен быть хозяином, а не рабом оборудования. Однако, как бы их ни использовать, требуется громадная работа, чтобы их отремонтировать, одеть, оснастить!

Иду дальше и попадаю на участок крупногабаритных шаров.

Старший мастер участка И. А. Епищенко — председатель цехкома. Осмотрев участок, спрашиваю его, как

организовано в цехе социалистическое соревнование. Епищенко отвечает:

— Рабочие места у нас организованы плохо. Инструмента нехватает. Станки разболтаны. Цех все время в прорыве. Рабочие стремятся выполнить нормы, но из-за необеспеченности по вине администрации они их выполнить не могут. Обязательства принимаем, а когда начинаем проверять, то приходится отмечать невыполнение. А если кто и выполнит, то поощрить его нечем. В цехе нет премиального фонда. Подойдешь к рабочему за социалистическим обязательством, а он и говорит: «Чего бумагу портить, все равно будем больше простаивать, чем работать». Так что с социалистическим соревнованием у нас плохо. Процентов 30 охватываем, но это формалистика одна. По существу же настоящего, подлинного, как говорится, действенного социалистического соревнования у нас в цехе нет.

Рабочие участка вмешиваются в наш разговор и подтверждают слова Епищенко.

Затем токарь Митрохина показывает мне, какой значительный припуск приходится снимать на шарах из-за больших размеров заготовки. Шлифовщик Рачков жалуется на неудовлетворительную конструкцию станков, на которых ему приходится работать.

На участке полировки меня обступают рабочие бригады А. С. Калиничевой.

— Опять сегодня простаиваем, — говорит бригадир.— Видите, сколько барабанов стоит. Где моторы перегорели. Где подшипники вышли из строя. А главное — шариков нехватает. К тому же брак: разве такие шарики на полировку должны подаваться? Ведь наша операция последняя — отделочная, тонкая. Наша задача — дать хорошее качество поверхности. Снимаем мы лишь несколько микрон. Исправлять грехи предыдущих операций мы не должны, нам же приходится то и дело эти грехи исправлять: то риски с грубой шлифовки, то ожоги, то раковины. Приходится вместо полировки венской известью давать наждачную обработку и снимать двойной-тройной припуск. А то и вовсе дадут овальные шарики. Тут уже мы совсем бессильны. Сколько ни го-

вори — толку нет. Никто никаких мер не принимает. Венская известь хранится под открытым небом. Сыреет, гасится, загрязняется. Разве такой известью можно добиться хорошей полировки? Шланги порвались, протекают. Как воду пустишь, так из шланга фонтаны бьют. Ходим все мокрые. Никак нам мастера не подберут, а без хозяина — дом сирота, некому заботиться, и на душе кошки скребут. План цех выполняет на 70 процентов, иногда до 80 процентов подымемся, а затем и вовсе еле-еле 60 процентов натянем. Куда ни придешь — срывщиками называют. Из-за вас, говорят, завод план не выполняет, в хвосте всех заводов Москвы плетется. Позор-то какой! А в «Московском большевике» как о нас пишут: «Где былая слава 1-го ГПЗ?», «Технический застой на Первом подшипниковом заводе». Приятно ли такое о своем заводе читать? Людям в глаза совестно смотреть!

Бригадир полировки Анастасия Савельевна Калиничева — особо уважаемый человек в цехе. Старая кадровая работница, отличный знаток своего дела, строгая на работе и в то же время полная душевной теплоты, она сроднилась с цеховым коллективом, стала его совестью.

— Что же, Анастасия Савельевна, давайте цех общими усилиями из прорыва вытаскивать. Всем коллективом возьмемся, так вытащим.

С ЧЕГО МЫ НАЧАЛИ

У цеха так много нужд, «узких мест», недостатков! Так много причин прорыва! Одновременно заниматься всем, сразу решить все задачи — невозможно. На это ни у цеха, ни у завода нехватит сил и возможностей.

Что же является главным? Где же главное звено?

Правильный ответ на этот вопрос предопределит успех работы всего коллектива. Нужно и должно все продумать. На это потребуется время. Но медлить также нельзя.

Рабочие и мастера очень многое дали мне для понимания состояния цеха и причин его болезни. Теперь задача состоит в том, чтобы обобщить их высказывания.

Основная болезнь цеха — отсутствие порядка во всех его звеньях, отсутствие единоначалия, принижение роли мастера, несоблюдение элементарных правил организации производства, отсталость технологии, неудовлетворительное состояние оборудования.

Коротко говоря, в цехе нет большевистского порядка и поэтому в нем низка производительность, низки все технико-экономические показатели. Валовый выпуск ниже товарного, что означает нарастание прорыва.

Цех задыхается из-за отсутствия заделов. Нет заготовок. Рабочим нечего обрабатывать. На участке штамповки половина прессов стоит, а другая половина работает нерационально. Старший мастер штамповки, человек исключительно высокой квалификации, Ф. К. Соколов сам таскает металл со склада и не занимается по существу участком. Когда я его спросил, почему так происходит, он ответил:

— Транспортных рабочих в цехе нет, приходится подносить металл самому. А прессы все нуждаются в ремонте, в том числе два пресса — в капитальном ремонте, для пресса «КП-5» нужен даже восстановительный ремонт, но добиться этого не могу вот уже в течение года.

— Нагрев металла для горячей штамповки должен производиться в двух печах, а у вас работает только одна. Вы же сами занижаете производительность. Неужели вы этого не понимаете?

— Понимаю. Но что я могу сделать, если у второй печи перегорели спирали и вот уже месяц, как их не могут заменить.

— А почему вы позволяете штамповать шарики с такими большими припусками? Вы же срываете работу вашего соседа — участка опиловки.

— У матриц и пуансонов сфера очень быстро садится и увеличивается в размерах. Если ужесточить условия приемки, то нам нечем будет работать, ибо матрицы не будут выдерживать и половины установленной нормы стойкости.

— Маленькие прессы для штамповки заклепок также стоят. По-моему они исправны. Бунты проволоки лежат у прессов. В чем же дело?

— Не вышла на работу штамповщица Артемова.

— Заболела?

— Нет, не думаю. Наверное задержалась по домашним делам. Во второй смене выйдет.

— А во второй смене разве никто не работает?

— Нет, работает штамповщица Степанова.

— Почему же вы допускаете, что во второй смене у вас будут две работницы, а в первой смене ни одной? Разве одна работница не справляется?

— Что вы, справляется вполне! Но Артемова такая сумасбродная девчонка, что с ней сделаешь?

— И часто она так поступает?

— Да, частенько.

— Безнаказанно?

— Я подавал докладные начальнику цеха, но он говорит, что рабочих нехватает. А она выходит на работу, только не в свою смену.

Для меня стало ясно, что прежде всего нужно помочь Соколову бросить все силы цеха на участок штамповки. Выделить транспортных рабочих. Обеспечить запасными деталями и инструментом. Отремонтировать оборудование. Поднять авторитет старшего и сменных мастеров. Укрепить дисциплину. Развернуть социалистическое соревнование среди рабочих-штамповщиков. Поддержать передовиков, таких, как, например, С. А. Игнатенко, перевыполняющего нормы. Их примером увлечь остальных. Помочь рабочей смекалке, активизировать рабочее изобретательство.

Добиться нарастания запасов незавершенного производства, превышения валового выпуска цеха над товарным. Не допускать буквально ни секунды простоя из-за отсутствия шариков.

Решив вопрос на участке штамповки добиться там роста производительности, затем широким фронтом внедрить новые технологические процессы и новые режимы на остальных операциях. В первую очередь заменить керосин более рациональными смазочно-охлаждающими жидкостями, используя труды академика П. А. Ребиндера и его школы, отремонтировать и запустить доводочные станки; улучшить состояние всего оборудования цеха; сократить потери производства; рациональнее организовать рабочее место, улучшить его обслуживание;

укрепить единоначалие. Активизировать социалистическое соревнование.

Объединить усилия администрации, партийной, профессиональной и комсомольской организаций для превращения цеха из низкопроизводительного в высокопроизводительный. В решении этой задачи использовать методы работы знаменитых стахановцев завода — Якова Юсима и Екатерины Барышниковой. Метод коллективной стахановской работы Якова Юсима и метод увеличения выпуска продукции с меньшим числом рабочих Екатерины Барышниковой в совокупности должны обеспечить не только выход цеха из прорыва, но и превращение его в передовой, стахановский цех, цех высокой производительности и низкой себестоимости, выполняющий план малой ценой.

Для осуществления такого плана нужна помощь заводских организаций и дирекции 1-го ГПЗ, а также помощь Московского высшего технического училища, Института физической химии Академии наук и Экспериментального научно-исследовательского института подшипниковой промышленности.

Этот план я изложил секретарю цеховой партийной организации И. Г. Кононову. Илья Георгиевич его одобрил и обещал свою помощь и поддержку в его реализации. Он тут же созвал партбюро.

Члены партбюро С. М. Исаев и И. И. Ряховский — высококвалифицированные слесари, хорошо знакомые с состоянием оборудования — обратили мое внимание на то, что фактическое состояние оборудования хуже, чем я себе представляю, и что этот вопрос будет исключительно трудно решить.

Я сообщил о некоторых своих наметках по расстановке сил на решающих участках.

Партбюро полностью согласилось с планом мероприятий и с предложенными кандидатами. Члены партбюро И. П. Лаптев и В. С. Павлов рекомендовали мне назначить мастером по материально-техническому обеспечению коммуниста Кирнос. Тут нужна большая напористость, инициатива. Этими качесгвами Кирнос обладает и должен с работой справиться.

Вместо заболевшей Дорожкиной сменным диспетчером цеха рекомендовали назначить коммунистку Н. В. Сорокину, имеющую опыт работы в ряде крупных цехов, а сейчас неправильно используемую в должности кладовщика.

Обязанности начальника технической части цеха партбюро посоветовало мне принять на себя.

Порекомендовали также ускорить осуществление механизации трудоемких работ и шире развернуть техническую учебу.

После партбюро пошел в завком и партком завода. Подробно обсудил положение дел в цехе с парторгом ЦК ВКП(б) на заводе П. И. Кузнецовым и председателем завкома А. В. Щербаковым.

П. И. Кузнецов обещал, что партийная организация завода всемерно поможет шариковому цеху и усилит там партийно-массовую работу.

Александр Васильевич Щербаков сказал:

— Коллектив цеха вас поддержит. Рабочие вас знают. Они болеют за цех, за то, что завод по вине шарикового цеха не выполняет задания и тормозит работу ряда отраслей народного хозяйства. Поддержит вас и весь коллектив завода. Мы уверены, что вы разберетесь в причинах отставания цеха. Ликвидировать же эти причины мы вам поможем вместе с коллективом шарикового цеха, вместе с коллективами ремонтномеханического, инструментального, кузнечного и других цехов завода.

На следующий день с планом основных организационно-технических мероприятий я был у главного инженера завода А. А. Громова, в то время исполнявшего обязанности директора. Во время моего доклада к Громову зашел начальник Главподшипника М. Ф. Коробов и принял участие в обсуждении. Громов и Коробов одобрили мои наметки, дали ряд указаний. Окончательно подробный план организационно-технических мероприятий был утвержден в январе 1947 года директором завода В. Н. Тахтаровым, который поставил перед цеховым коллективом задачу — бороться за превращение цеха в передовой, рентабельный и высокопроизводительный.

Через несколько дней состоялось собрание цеховой парторганизации, посвященное обсуждению состояния

цеха и мерам по ликвидации прорыва. От всех коммунистов собрание потребовало осуществления авангардной роли на производстве, усиления агитационно-массовой работы, борьбы за укрепление единоначалия, за развертывание социалистического соревнования, за новую технику.

Активный рационализатор Сергей Михайлович Исаев горячо ратовал за необходимость быстрейшего внедрения новой технологии, разработанной руководимой мною бригадой отдела главного технолога.

— На старой кляче действующей технологии далеко не уедешь, — сказал Исаев, — на широкую дорогу коллективной стахановской работы нас может и должен вывести мощный трактор нового технологического процесса.

Слова Исаева встретили полное одобрение собрания. Выступавшие после него целиком к ним присоединились.

На производственных совещаниях по сменам и по участкам эта мысль высказывалась также весьма настойчиво. Передовые рабочие цеха Калиничева, Игнатенко, Гажела, Пудов и другие предложили включиться в социалистическое соревнование в честь тридцатой годовщины Великой Октябрьской социалистической революции. Это предложение встретило широкую поддержку, оно выражало уверенность работников цеха в возможности не только выйти из прорыва, но и стать передовым цехом.

На общецеховом собрании рабочих, ИТР и служащих цеха с большим подъемом были приняты социалистические обязательства коллектива к тридцатой годовщине советской власти. Приняли также обязательства и на декабрь 1946 года. Общее мнение выразила старый кадровик цеха Д. О. Давыдова:

— Истосковались мы по настоящей, спорой работе. Надоело нам в хвосте плестись. Создайте условия для успешной работы, и наш коллектив будет самым активным участником социалистического соревнования за перевыполнение производственного задания, за превращение цеха в передовой! Мы станем высокопроизводительным, рентабельным цехом.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

В цехе укоренился неправильный взгляд на планирование и учет, как на нужное только для проформы, но по существу мало полезное дело. В результате этого план составлялся кое-как, спускался со значительным опозданием и только по укрупненным показателям.

Учет велся только по выпуску цеха, к тому же крайне небрежно и методически неправильно. Учет движения деталей по операциям и учет изменения незавершенного производства также велся по итоговым показателям. Первичная документация использовалась только для расчета заработной платы.

Когда коллектив по-настоящему включился в социалистическое соревнование, совершенно неизбежно выявилась необходимость превратить планирование и учет в рычаги борьбы за высокую производительность труда.

Плановики и учетчики тоже включились в соревнование и с большим энтузиазмом взялись за работу.

Месячные и декадные планы стали спускать на участки до начала планируемого периода и составлять их с разбивкой по бригадам. Вследствие большой длительности цикла и особенностей технологии, в цехе на всех почти операциях, кроме штамповки, применялась бригадная сдельщина. Доведение плана до бригады практически означало доведение его до рабочего.

Соответственно был пересмотрен и учет. Каждый день, за каждую смену стали составлять данные о фактическом выпуске по участкам, по мастерам, по бригадам, по каждому типу шариков в отдельности. Так же конкретно отображалось и движение незавершенного производства.

Вся эта работа выполнялась прежним штатом. Прежним по составу, а по количеству людей даже меньшим, ибо число служащих было сокращено. Их работа была только систематизирована, осмыслена и активизирована. Цехком стал ежедневно проверять результаты социалистического соревнования как цеха в целом, так и смен, бригад и отдельных участников. О результатах тут же

сообщалось. Такая гласность способствовала улучшению работы.

Большую помощь цеху оказали главный бухгалтер завода Г. М. Бронштейн, начальники планово-производственного и экономического отделов заводоуправления А. Н. Гольдберг и А. Г. Сочинский, а также заведующий кафедрой организации производства МВТУ Б. Я. Каценбоген.

Параллельно с налаживанием планирования и учета мы взялись за улучшение обслуживания рабочего места.

Мы не имели возможности в короткий срок коренным образом изменить организацию рабочего места. Первые мероприятия были просты и не требовали больших затрат.

Обеспечили бригады необходимым инструментом и приспособлениями. Для проточки дисков было запущено два карусельных станка и выделена специальная бригада токарей. Наладчики и станочники от этой функции освободились.

Для заливки шлифовальных кругов в каждой смене выделили специального заливщика. Создали бригаду транспортных рабочих, на которую возложили обязанность транспортировки шариков.

Регулирование давления в маслосистеме и наблюдение за насосами, обеспечивающими питание станков с гидравлическим давлением, поручили специальным слесарям — водопроводчикам.

Был создан увеличенный запас кассет для хранения шариков. Некоторое количество кассет сделали на колесиках. Были изготовлены также так называемые тележки-лопаточки для перевозки кассет, дисков, распределителей и прочих предметов средней тяжести.

На ряде операций смонтировали простейшие средства механизации: монорельсы и кранбалки.

Рабочих снабдили миниметрами и микрометрами, обеспечивающими бо́льшую точность измерения, чем мерительный инструмент контролеров.

Поскольку на всех участках цеха применялось многостаночное обслуживание, был произведен перемонтаж некоторых станков, чтобы рабочий мог одновременно наблюдать за всеми своими станками и чтобы уменьшить длину

его рабочего пути в процессе обслуживания оборудования.

Наконец, наиболее серьезным мероприятием, о котором подробнее будет речь дальше, была замена керосина, применявшегося в качестве охлаждающей жидкости. Это оздоровило условия труда, увеличило видимость всего происходящего в цехе, на участках и непосредственно на каждом рабочем месте.

РЕМОНТ ОБОРУДОВАНИЯ И ИНСТРУМЕНТА

Всеми вопросами ремонта оборудования и энергохозяйства и вопросами механизации непосредственно руководил мой заместитель Алексей Тихонович Казаков. В его подчинении была группа механика цеха и группа старшего энергетика. При группе механика была своя ремонтная база, изготовляющая менее сложные детали. Более сложные детали заказывались ремонтномеханическому цеху. Литье и поковки обеспечивал отдел главного механика завода. Группа механика производила все виды ремонта, включая капитальный и даже восстановительный, широко пользуясь стахановским методом узлового ремонта. На всех участках организовали ремонтные бригады, возглавляемые неосвобожденным бригадиром. Только на наиболее крупных участках имелись механики участка. Эти ремонтные бригады занимались лишь планово-предупредительным и капитальным ремонтом. Текущее обслуживание осуществлялось дежурными слесарями.

За короткий срок привести в полный порядок весь громадный парк оборудования, конечно, было невозможно. Поэтому внимание сосредоточивалось на решении трех основных задач: 1) поддержание в работоспособном состоянии всего парка, 2) приведение оборудования в образцовое состояние на решающих участках, вроде штамповки и доводки, 3) восстановление и модернизация наиболее устаревших станков.

Несмотря на безусловное улучшение оборудования по сравнению с 1946 годом, темпы ремонта вначале оказались недостаточными для превращения цеха в передовой, высокопроизводительный и для бурного нарастания

выпуска. Дело пошло значительно быстрее, когда главным механиком цеха был выдвинут высококвалифицированный ремонтный мастер слесарь восьмого разряда Василий Гаврилович Казарин.

У него не было технического образования, но благодаря большому производственному опыту, природным способностям и смекалке рационализатора Василий Гаврилович при помощи своего заместителя Д. В. Адбалина сумел справиться с обязанностями главного механика цеха.

Казарин пользовался большим уважением всего коллектива цеха и в особенности слесарей, среди которых были такие профессора своего дела, как слесарь восьмого разряда С. А. Муныкин, слесари седьмого разряда А. А. Пудов, А. Г. Дергачев, Г. П. Гожала. Как уже указывалось, для того чтобы вывести цех из прорыва, необходимо было прежде всего увеличить количество штампованных шариков. Требовалось исключительно быстро выполнить громадный объем ремонтных работ на участке штамповки. Это сделали бригада слесарей, возглавляемая слесарем коммунистом А. А. Пудовым, и коллектив ремонтномеханического цеха и отдела главного механика завода во главе с главным механиком Д. И. Михайловым.

Работы, выпавшие на долю группы энергетика цеха, были еще более сложными. Работа станков с ударными нагрузками, ужесточение режимов обработки, увеличение веса обрабатываемой партии шариков и другие мероприятия, связанные с ростом производительности, предъявили большие требования к энергохозяйству цеха. Нужно было организовать ремонт моторов и сети. Старший энергетик цеха Николай Александрович Васильев хорошо справился с этим делом. Ему помогли электромонтеры, в особенности С. В. Косарев, помогли и технологи, внедрив заменитель керосина и избавив цех от необходимости проводить ряд весьма трудоемких работ по противопожарным мероприятиям и от обязательного применения взрывобезопасных моторов.

Очень большое значение для цеха имел ремонт инструмента и приспособлений. Раньше этот ремонт не производился. История его возникновения поучительна.

После составления бухгалтерского отчета о работе цеха за прошедший месяц я обычно доводил его содержание до сведения хозяйственного актива цеха. Через некоторое время наши мастера стали неплохо разбираться в терминах и разделах этого документа. Работники цеха начали понимать, что дело не только в количестве тонн выпущенных шариков. А как выполнен план по номенклатуре, каков выпуск продукции по типам, не предусмотренным планом, и сверхплановый выпуск по плановым типам. Все эти цифры наполнились живым содержанием. Стало понятно и значение товарного выпуска в плановых ценах, и влияние на его объем работ по вспомогательному производству. Выяснилось и значение валового выпуска как наиболее объективного показателя работы всего коллектива, складывающегося из товарного выпуска и изменения незавершенного производства. Работники цеха поняли, к чему шел цех в 1946 году, когда валовый выпуск был меньше товарного, так как остатки незавершенного производства уменьшались и проедались. Поняли, что цех, ставящий себе задачей неизменное нарастание своего товарного выпуска, должен подготовлять это нарастание увеличением незавершенного выпуска и, следовательно, стремиться к превышению валового выпуска над товарным.

Особенно подробно мы останавливались на разделе «себестоимость товарной и валовой продукции» и на разделе «затраты на 1 000 рублей товарной и валовой продукции», наиболее полно рисующих картину работы цеха.

Расход материалов, потери от брака, основная и дополнительная зарплата, начисления на зарплату, цеховые расходы приобрели осязаемость и конкретность.

Борьба за безубыточность, за рентабельность — вот о чем мы стали говорить все чаще и чаще.

Люди поняли, какое большое дело выполняет бухгалтерия, преграждая путь необоснованным расходам, требуя четкости и аккуратности в оформлении документов, какое большое влияние на себестоимость оказывает расход дорогостоящих шлифовальных кругов, инструмента, приспособлений.

Однажды после разбора бухгалтерского отчета подходит ко мне начальник инструментального хозяйства

цеха А. М. Крейнин и предлагает организовать ремонт инструмента и приспособлений.

В цехе списывается большое количество распределителей, ножей, угольников, крючков, отчасти даже матриц, хотя при сравнительно небольшой затрате труда их можно восстановить своими силами и использовать. Крейнин заявил, что он берется за эту работу, если я выделю ему помещение, оборудование и рабочих. Он сказал, что можно восстанавливать также опиловочные диски. Заняться этим должен инструментальный цех. Польза будет очень большая для обоих цехов и для завода в целом.

Ценность и полезность предложений Крейнина была очевидна. Я с большой охотой поддержал его инициативу. Для начала немедленно выделил в его распоряжение двух квалифицированных слесарей и предложил ремонтной базе группы механика принимать к срочному выполнению его заказы на станочные работы, необходимые для ремонта инструмента и приспособлений.

Кроме того, поручил конструктору А. И. Олонцеву и технологу С. С. Опалинскому помочь А. М. Крейнину.

С помощью заводоуправления организовали восстановление опиловочных дисков в инструментальном цехе, который вообще очень много сделал для нашего цеха.

Вскоре ремонтная мастерская группы инструментального хозяйства цеха окрепла. Помимо уменьшения расходов увеличилась маневренность и оперативность инструментального хозяйства в обслуживании производственных участков. А. М. Крейнина и помогавших ему работников премировали. Их пример показал, как нужно относиться к государственной копейке и к порученному делу.

ПО НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Новая технология шарикового производства в основном была мною разработана во время предшествующей работы в отделе главного технолога завода. Основные принципы ее были одобрены министром автомобильной и тракторной промышленности С. А. Акоповым и коллегией министерства 6 марта 1946 года. Но поскольку эта технология еще нуждалась в некоторой доработке в про-

цессе внедрения, я продолжал руководить бригадой, занимавшейся этими вопросами, и после назначения начальником цеха.

Начальник цеха должен быть не только администратором, но и техническим руководителем. Это особенно важно было сейчас в связи с необходимостью быстро рационализировать технологический процесс. Исходя из этого директор завода назначил меня одновременно начальником технической части цеха. Техническая часть состояла из пяти бюро: конструкторского, технологического, техниконормировочного, технического обучения и рабочего изобретательства.

В составе сотрудников технической части были техники и студенты-вечерники, выросшие на практической работе, ставшие хорошими специалистами. Талантливым конструктором за короткий срок стал студент А. И. Олонцев, хорошим технологом — студент С. С. Опалинский.

Инициативно работали молодые техники М. А. Хрястова, А. П. Свенцкая, Д. П. Глаголев, М. С. Просвирина, В. П. Малинина, через некоторое время начавшие успешно справляться с обязанностями инженеров.

Во главе бюро вместо заведующих мы поставили старшего конструктора, старшего технолога, старшего нормировщика, которые подчинялись непосредственно мне.

Пожалуй, можно сказать, что в технической части, во всех ее пяти бюро, не было плохих работников. Даже пришедшие со школьной скамьи после окончания техникума и до учебы нигде не работавшие З. Богомолова и Н. Павлова быстро включились в общий ритм работы, преодолели «детские болезни» начального периода и стали полезными работниками и хорошими техниками.

Техническая часть шарикового цеха первая на заводе была признана стахановской. А когда мы узнали о почине уральского технолога Александра Иванова, то стало очевидно, что наши технологи работали именно так, как Александр Иванов.

Активную помощь по внедрению новой технологии оказывали также работники ОТК цеха, в особенности З. С. Сизова, К. И. Серегина и Дуся Иванова, начальник ОТК завода С. И. Михайлов. Они не только браковали,

они помогали во-время предупредить появление брака и очень много сделали для улучшения качества продукции.

Для внедрения новой техники требуются не только высокая квалификация, но и энергия, инициатива, практический опыт, умение применить на практике теоретические знания и наличие действительной любви к новой технике.

Работники техчасти шарикового цеха обладали этими качествами и заслуженно пользовались большим уважением у производственников, которые видели в них своих помощников и советчиков, своих настоящих друзей.

Сближению с мастерами, наладчиками, слесарями способствовало и то, что наши технологи не были белоручками, не боялись встать за станок и лично показать, как нужно правильно работать, как можно повысить производительность, как можно улучшить качество.

Новые конструкции также создавались в тесном содружестве с мастерами и стахановцами, совместно обсуждались и испытывались.

Такое творческое содружество получило широкое распространение в цехе, особенно в области изобретательства и техучебы.

В цехе выросли целые коллективы рационализаторов. Их развитию помогли начальник отдела рационализации завода М. Н. Рапопорт и его заместитель В. М. Воронин. Наладчики, слесари, электромонтеры, мастера, технологи, конструкторы коллективно вносили много чрезвычайно ценных предложений. Тесное общение с инженерно-техническими работниками в процессе освоения и внедрения новой технологии способствовало повышению квалификации рабочих и увеличению тяги к учебе.

С самого начала внедрения новой технологии, по существу, весь коллектив проходил техническое обучение, своеобразные курсы повышения квалификации. Бывали дни, когда я фактически превращался в инструктора производственного обучения и преподавателя техминимума по новой технологии.

Новая технология внедрялась на ходу, ни на секунду не останавливая производство, ни на секунду не замедляя

темпов нарастания выпуска. Это требовало жесткой производственной и технологической дисциплины.

В цехе твердо укоренился принцип — обсуждают все, решает начальник цеха. Во время обсуждения — самая полная демократия, широчайшая возможность для выявления инициативы, после принятия решения и в период осуществления принятого решения — самая жесткая и твердая технологическая «диктатура».

Крупной победой этого метода работы явилось то, что мы перешли с одной технологической системы на другую без увеличения брака, что считалось неизбежным в подобных случаях.

Вследствие особой специфичности шарикового производства нет смысла излагать подробно и детально содержание новой советской технологии, отличной от технологии заграничных фирм.

Принципиально новым было введение нескольких рационально выбранных технологических маршрутов и разработка новой системы припусков и допусков, замена керосина другими смазочно-охлаждающими жидкостями, наконец, модернизация оборудования, приспособлений, инструмента и ужесточение режимов обработки, а также разработка новых методов окончательной отделки. Новая технология обеспечила сокращение длительности цикла, повышение производительности, снижение себестоимости.

Раньше штамповка выполнялась по одному методу и по одним техническим условиям независимо от дальнейшего назначения штампуемых шариков.

Между тем требования к окончательно изготовленным шарикам различны в зависимости от их назначения, поэтому применение одинаковых технических условий на штамповке нерационально.

По новой технологии применяются четыре варианта штамповки:

1) штамповка шариков нормальной точности, выпускаемых по номинальному размеру из отобранного металла;

2) штамповка шариков высокой точности, а также особо высокой точности, так называемых приборных;

3) штамповка шариков нормальной точности, выпускаемых по номинальному размеру из обычно поставляемого металла;

4) штамповка шариков нормальной точности, выпускаемых по плюсовым размерам, на плюс по сравнению с номиналом до 100 микронов.

Все эти варианты отличаются друг от друга по общим номинальным и максимальным припускам, по методам же штамповки и допускам на штамповку первый и второй варианты объединены. Штамповка по этим вариантам является *прецизионной* штамповкой.

Методы штамповки и допуски на штамповку по третьему и четвертому вариантам также объединены. Штамповка по этим вариантам является *обычной штамповкой*, однако по сравнению со старой технологией и в этом случае припуски и допуски значительно ужесточены.

При разработке нового технологического процесса наиболее принципиально важным и технологически интересным был вопрос о методах улучшения сферичности шариков после штамповки.

Для рассматриваемых типов шариков более рациональным явился метод опиловки. Преимущества этого метода заключались в большой производительности, возможности обслуживать до 12 станков бригадой из двух рабочих (наладчик и станочник) и безусловной надежности.

Однако операция опиловки по старому процессу, так же как и по процессам заграничных фирм, имела существенные недостатки.

Первый крупнейший недостаток—применение при опиловке шариков керосина в качестве смазочной охлаждающей жидкости.

При обработке шариков на опиловочных станках керосин нагревался до температуры 70° С и сильно парил. Густой туман керосиновых паров насыщал помещения участка опиловки, создавал аварии и огнеопасность и вызывал ряд профессиональных заболеваний. Кроме того, разъедались все резиновые предметы: резиновая обувь, шланги, изоляция электропроводов и т. д. Одежда пропитывалась запахом керосина. Станки и опиловочные диски сильно нагревались, и это ухудшало их работу.

Второй недостаток — применение желобных опиловочных дисков для опиливания всех размеров шариков, что вызывало значительные затруднения при обработке мелких и средних размеров, осложняло наладку, увеличивало число переналадок и удорожало стоимость операции.

Третий недостаток старого процесса — применение для обработки всех размеров шариков горизонтально-опиловочных станков с элеватором малой емкости, с вводом шариков снизу диска и выводом их сверху.

Устранение этих недостатков потребовало долгой и упорной работы. Но в результате мы рационализировали операцию опиловки.

Керосин был заменен водным щелочно-фосфатным раствором нафтенового мыла.

Это устранило огнеопасность и вредность, улучшило условия труда для рабочих и условия эксплоатации для станков и инструмента, устранило потребность в специальной приточно-вытяжной вентиляции с шестикратным обменом воздуха, устранило потребность в смене перекрытий и снизило себестоимость обработки, ибо водощелочная жидкость в шестьдесят семь раз дешевле керосина.

Вместо опиливания желобными опиловочными дисками на горизонтальноопиловочных станках устаревшей конструкции введено опиливание значительного числа типов шариков плоскими дисками на опиловочных станках 1-го ГПЗ.

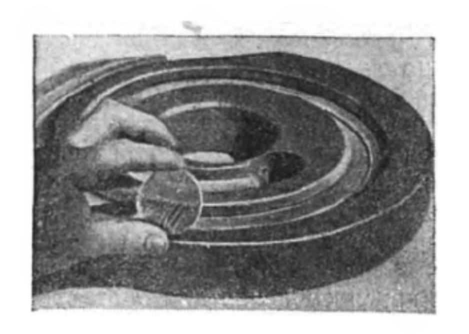
Это значительно подняло технику опиловки, обеспечило повышение производительности, улучшение качества шариков, упрощение наладки и полную ликвидацию переналадок с размера на размер, облегчило работу инструментального цеха и удешевило стоимость опиливания.

Производительность труда рабочих участка опиловки при работе по новой технологии увеличилась в два раза.

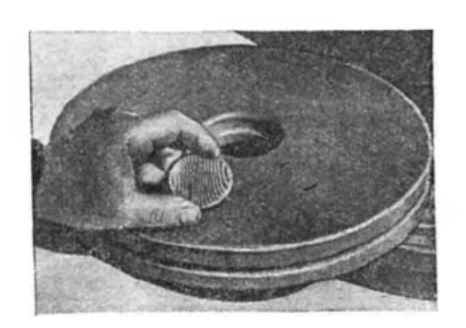
Раньше шарики обрабатывались между двумя дисками, из которых один был желобной, а другой плоский с зубьями, накатанными «в елочку». Стоимость желобного диска — 65 рублей, стоимость плоского диска — 45 рублей.

Если взять типовой размер шарика $^3/_8$-дюймовый, то фактическая стойкость желобного опиловочного диска

при их обработке — 200 килограммов, а стойкость плоского диска — 330 килограммов шариков (по чистому весу шариков после опиловки). Стоимость опиловочных дисков, расходуемых на опиловку одной тонны шариков, 460 рублей.



По старой технологии



По новой технологии

По новой технологии тот же тип шарика обрабатывается между двумя плоскими дисками с прямым зубом. Стоимость одного такого диска — 45 рублей, стойкость — 830 килограммов. Стоимость опиловочных дисков, расходуемых на опиловку одной тонны шариков, 110 рублей.

Следовательно, новая технология на операции опиливания обеспечивает увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение себестоимости и значи-

тельное улучшение санитарно-гигиенических условий труда рабочих.

От старого технологического процесса операция абразивной обработки отличается применением слабого водного раствора азотной кислоты или медного купороса, горячей воды вместо холодной и модернизированных барабанов. Эти мероприятия сократили длительность технологического цикла на 3 дня.

По операции мягкой шлифовки изменения сводятся к рационализации рецептуры охлаждающей жидкости и применению наряду со станками старой конструкции шлифовальных станков новой конструкции, так называемых двухпарных шарошлифовальных станков с двумя отдельно смонтированными элеваторами большой емкости и с применением гидравлического давления. Кроме того, модернизированы приспособления для проточки шлифовальных кругов.

Принципиально новым является, наряду с обработкой шлифовальным кругом, обработка сырых шариков наждаком с маслом между чугунными дисками диаметром 1 000 миллиметров на станках моделей 1-го ГПЗ.

Новая технология обработки закаленных шариков отличается исключительной простотой, носит буквально революционный характер, принципиально иначе решая важнейшую технологическую задачу построения завершающих операций.

С целью повышения производительности, уменьшения дефицитности шлифовальных кругов и более рационального использования оборудования мы отказались от традиционного сочетания собственно шлифовки закаленных шариков (так называемой грубой шлифовки) с операцией выправления овальности. Решение последней задачи перенесено на последующую операцию — доводку.

Одновременно изменены конструкции шарошлифовальных станков. Элеваторы малой емкости, вмонтированные в станину, заменены выносными, отдельными элеваторами большой емкости. Созданы новые модели шарошлифовальных станков 1-го ГПЗ, более рациональные в работе.

Помимо этого модернизированы приспособления для проточки шлифовальных кругов.

По старому технологическому процессу применялась доводка закаленных шариков после грубой шлифовки их между чугунными дисками с применением тонких абразивных порошков — минутников с маслом со значительным снятием припуска.

По новой технологии эта операция только выправляет овальность, что является принципиально новым в производстве шариков.

По старой технологии доводка (точная шлифовка) производилась между чугунными дисками диаметром по 600 миллиметров, по новому процессу диаметр дисков доведен до 800 и 1 000 миллиметров.

Прежде доводка производилась на станках устарелой конструкции небольшими партиями, по новому процессу — на модернизированных станках 1-го ГПЗ большими партиями в 200—250 килограммов. Увеличивая мощность моторов, можно обрабатывать партии по 500 килограммов. Станки 1-го ГПЗ обеспечивают получение высококачественных шариков, соответствующих любым техническим условиям на овальность. При тщательной работе и квалифицированном обслуживании овальность может быть получена ниже 0,5 микрона, практически равняясь почти нулю, что гарантирует получение шариков не только нормальной, но и высокой точности.

Доводка может также обеспечить и очень хорошее качество поверхности, полностью заменяя специальные полировальные операции. Однако с точки зрения облегчения обслуживания, упрощения работы, рационального использования оборудования целесообразно применять полировку венской известью с наждаком и полировку венской известью в барабанах разных моделей.

После полировки венской известью полируют кожей для придания блеска, затем следуют контроль, смазка и упаковка.

Помимо обычной доводки применяется в шариковом производстве окончательная доводка — тщательная чистовая обработка шариков для получения особо высокого качества.

Для приборных шариков окончательная доводка производится после полировки их в барабане с венской

известью на вертикальнодоводочных станках высокой точности — со специальными пастами.

Разработку и внедрение новой технологии мы не могли бы осуществить без тесного творческого содружества с научными работниками.

Большую помощь оказали нам ученые Московского высшего технического училища и Института физической химии Академии наук СССР. Кроме того, были привлечены сотрудники Научно-исследовательского института подшипниковой промышленности и отдельные специалисты— профессор Г. Б. Лурье, инженер С. Н. Симагин, кандидат технических наук И. Н. Лагунцев и др.

Заведующий кафедрой технологии машиностроения МВТУ профессор доктор технических наук В. М. Кован принял на себя научное руководство разработкой новой технологии.

Разработанное им учение о припусках и допусках в машиностроении было положено в основу системы припусков и допусков в шариковом производстве и обеспечило впервые в подшипниковой промышленности научность этой системы.

Академик П. А. Ребиндер помог нам своими личными советами и указаниями по замене керосина и получению чрезвычайно высокого качества поверхности на шариках высшей точности.

При решении ряда прикладных вопросов, в частности вопросов модернизации оборудования, большую помощь нам оказал доктор технических наук С. В. Пинегин.

Люди науки помогали нам в решении не только больших, коренных проблем, но и более мелких частных вопросов.

Мы часто к ним обращались без всяких официальных писем и отношений, а просто от имени коллектива цеха, и научные работники всегда шли нам навстречу.

ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ РАБОЧИХ

Повышенный шум, обилие воды на некоторых участках, применение кислот, керосина, повышенная температура на горячих операциях, абразивная и известковая

пыль, бензиновые пары, пары свинца — все это делало условия труда в шариковом цехе тяжелее, чем в других.

За границей все эти профессиональные вредности считаются само собою разумеющимися. Там они выводят из строя рабочих, которые после потери работоспособности вышвыриваются на улицу и заменяются кандидатами из резервной армии безработных.

Борьба с этими профессиональными вредностями никого не интересует, и никто этими проблемами в капиталистической промышленности не занимается.

Совсем иное положение у нас в стране. Мысль советских инженеров и врачей упорно работает над ликвидацией профессионально-производственной вредности, над улучшением санитарно-гигиенических условий труда и достигает больших успехов. Достаточно хотя бы напомнить решение задачи о замене керосина.

Однако часть этих вредностей временно еще у нас имеет место. Для максимального уменьшения их воздействия принимаются разнообразные меры: применяются защитные приспособления, выдается спецодежда, спецобувь, устанавливается облегченный режим, предоставляются дополнительные отпуска, путевки в санатории и дома отдыха, организуются новые санатории, проводятся разнообразные профилактические меры.

В 1947 году у нас на заводе был проведен общественный смотр техники безопасности, охраны труда и соблюдения санитарно-гигиенических правил. В шариковом цехе этот смотр прошел очень активно при массовом участии рабочих, ИТР и служащих.

Коллектив врачей и медицинских сестер поликлиники, руководимый главным врачом И. Б. Цукерником, провел диспансеризацию рабочих шарикового цеха, рекомендовал смазывание кожи специальной мазью, способствовавшей снижению кожных заболеваний, применил профилактическое лечение ряда рабочих, болезнь которых была лишь в начальной стадии, рекомендовал правильное трудоустройство лиц, которым были противопоказаны те или иные работы, и т. д.

К цеху были прикреплены цеховые врачи — сначала М. С. Хесина и Л. Н. Никитина, затем Т. М. Федюкова и

Н. П. Крамаренко, которые очень много сделали для здоровья рабочих.

Врачи поликлиники Д. Г. Осипов, А. С. Анофриев, В. М. Каспаржак, Е. А. Морина и другие в содружестве с инженерами завода изучили шариковое производство, выявили его вредности и все лечебные и профилактические мероприятия проводили с учетом конкретных особенностей цеха.

При разработке новой технологии медицинский персонал поликлиники давал свои заключения и советы. В результате этой работы, в которой самое активное участие принял и наш завком, значительно улучшилось здоровье рабочих, уменьшилось число больных, сократилось число невыходов по болезни в два раза. Сохранились для производства десятки тысяч рабочих дней, что было равносильно увеличению числа рабочих.

Профилактические проверки состояния здоровья рабочих чрезвычайно важны. Сколько было случаев, когда больные даже не подозревали о своей болезни или неправильно себе ее представляли. Как помогло им своевременное распознавание врачами их болезни и своевременное ее лечение! Врачи выявили много рабочих с повышенным кровяным давлением, которым необходимо было переменить условия работы, и цех шел на это во всех случаях, как бы это ни было тяжело для производства, ибо человек в нашей стране дороже всего.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА

В описываемое мной время на заводе установилась такая система, при которой начальнику цеха приходилось заниматься всеми текущими производственными вопросами, и по существу он не мог заниматься вопросами техники и экономики.

Когда я сам с этим столкнулся, мне пришли на память мудрые указания товарища Сталина. В речи на первой Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности 4 февраля 1931 года наш вождь сказал:

«Спрашивают часто, почему у нас нет единоначалия? Его нет и не будет, пока мы не овладеем техникой. Пока среди нас, среди большевиков, не будет достаточного количества людей, хорошо знакомых с вопросами техники, экономики и финансов, у нас не будет действительного единоначалия. Пишите сколько угодно резолюций, клянитесь какими угодно словами, но если не овладеете техникой, экономикой, финансами завода, фабрики, шахты — толку не будет, единоначалия не будет.

Задача, стало быть, состоит в том, чтобы нам самим овладеть техникой, самим стать хозяевами дела. Только в этом гарантия того, что наши планы будут полностью выполнены, а единоначалие будет проведено».

Вопросами техники занимались у нас так называемые главные инженеры цехов. Основная техническая работа была сосредоточена в отделах технической подготовки производства. Эти отделы иногда совсем не были связаны с начальниками цехов, непосредственно подчинялись главному технологу завода, иногда номинально подчинялись начальнику цеха через его заместителя по техчасти, но фактически от него не зависели.

Вопросами экономики, как правило, вообще никто из цехового руководства не занимался, и цеховые экономисты и бухгалтеры были предоставлены самим себе.

Таким образом, начальник цеха превращался в своего рода старшего диспетчера, задача которого сводилась к обеспечению *любой ценой* подачи деталей для сборки.

С другой стороны, действовало правило, требовавшее личной подписи начальника цеха под любым списком, справкой, заявкой, ведомостью, требовавшее личной явки начальника цеха к каждому руководителю общезаводской службы.

Все это отнимало много времени, обезличивало заместителей и помощников начальника цеха, снижало их ответственность.

Я считал неправильной такую организацию работы и поставил вопрос об ее изменении. Партийный комитет и дирекция завода меня в этом поддержали.

По новой системе организации я начал заниматься всеми важнейшими узловыми вопросами жизни цеха, стал непосредственным руководителем техники и эконо-

мики, получил возможность направлять работу технической части, бухгалтерии, планово-экономического и планово-диспетчерского бюро, заместителя по производству, заместителя по оборудованию, помощника по кадрам и быту.

Моим заместителям и помощнику, а также руководителям общецеховых служб и старшим мастерам были даны весьма широкие полномочия и права на решение всех вопросов, входящих в круг их деятельности; соответственно была увеличена и их ответственность.

Я перестал заниматься хождением по многочисленным совещаниям и подписыванием всяких ведомостей и справок. Этим занялись мои заместители, помощники и руководители цеховых служб.

Ежедневно я проводил короткие диспетчерские совещания в цехе и участвовал в столь же коротком диспетчерском совещании у директора завода. Остальное время было занято решением основных вопросов деятельности цеха.

Мой рабочий день обычно складывался так:

с 7 до 9 часов утра — личный обход всех участков цеха и проверка на месте выполнения распоряжений, указаний и плановых производственных заданий;

с 9 до 10 часов утра — цеховое диспетчерское совещание с участием всех старших мастеров, руководителей цеховых служб (кроме экономических), заместителей и помощника;

с 10 до 11 часов дня — краткие отчеты бухгалтера, экономиста и планировщика;

с 11 до 12 часов — диспетчерское совещание у директора или начальника производства завода;

с 12 до 1 часу — дача заданий заместителю по производству, решение оперативных вопросов, связанных с совещанием у директора завода и выполнением указаний начальника производства завода;

с 1 до 2 часов — обед;

с 2 до 3 час. 30 мин. — решение технических вопросов, дача заданий технологам и конструкторам, проверка и подписывание чертежей и технологической документации, рассмотрение рабочих предложений, рассмотрение

материалов по техучебе и нормам выработки, обсуждение вопросов ремонта и эксплоатации оборудования;

с 3 час. 30 мин. до 4 час. 30 мин. — прием рабочих или участие в производственных совещаниях:

с 4 час. 30 мин. до 5 час. 30 мин. — обход цеха во второй смене.

После 5 час. 30 мин. время заполнялось решением перспективных вопросов, личной разработкой новых конструкций или новых технологических процессов или же общественной работой, чтением технической и политической литературы, участием в работе кафедры технологии машиностроения МВТУ и т. д.

Время от времени я обходил цех в вечерние и ночные часы. Иногда я или один из моих заместителей проводил в цехе всю ночную смену, чтобы не допускать ослабления в ночных сменах трудовой, производственной, технологической дисциплины.

Решение вопросов в дирекции завода обычно также проводилось в вечерние часы, но оно не отнимало много времени, ибо директор завода разбирался в докладываемом материале очень быстро и решал вопросы исключительно оперативно. Этот стиль был свойствен и остальным руководителям завода — заместителям директора А. А. Громову и Г. В. Крупину, начальнику производства Н. А. Арутюнову, которые оказывали большую помощь цеху. Многие вопросы и с директором завода и с другими руководящими работниками разрешались по телефону.

Руководство завода считало начальника цеха основной фигурой на производстве и требовало того же от всего аппарата.

Линия, проводимая дирекцией и партийной организацией завода, давала возможность успешно бороться за укрепление единоначалия в цехе и использовать единоначалие как мощный рычаг улучшения состояния производства и дисциплины.

Я получил возможность стать подлинным хозяином цеха, полноправным руководителем всех многообразных сторон деятельности крупного производственного организма, каким был любой цех такого индустриального гиганта, как 1-й ГПЗ.

ЗА СТАХАНОВСКИЙ ЦЕХ

Уже в декабре 1946 года цех вышел из прорыва, а с января 1947 года окончательно встал на ноги и начал ежедневно ритмично выполнять все увеличивающийся план.

Помощь, оказанная нам руководством завода, партийной, профессиональной и комсомольской организациями, научными работниками, позволила коллективу цеха поставить перед собой задачу превращения всех своих участков в стахановские и всего цеха — в стахановский, рентабельный, высокопроизводительный цех.

Работники цеха вкусили радость коллективного творческого труда, радость побед, радость уважения и признания заводского коллектива, уважения и признания широких слоев общественности.

Поставленная нами цель — с меньшим числом рабочих добиться увеличения выпуска — была достигнута. Теперь нужно было бороться за превращение цеха в стахановский.

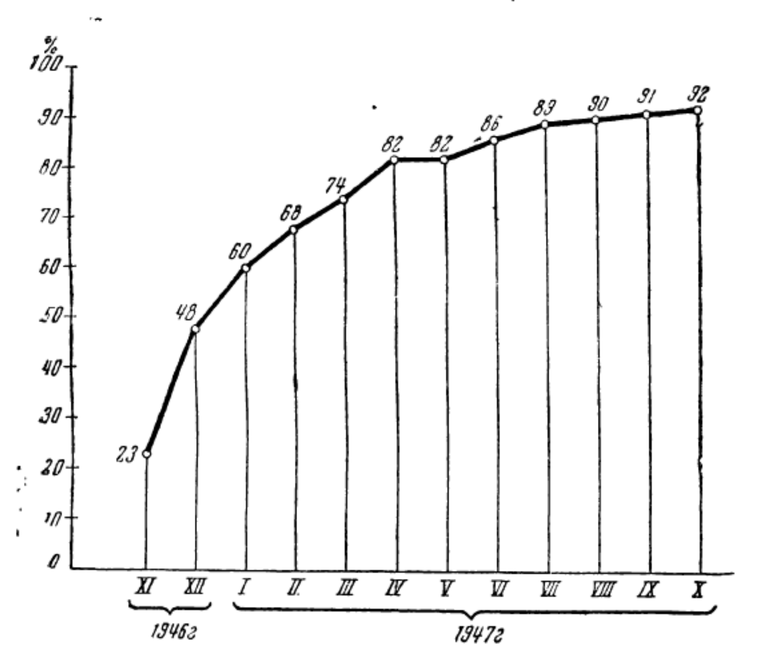
Мы детально изучили опыт стахановской работы бывшего мастера кузницы Я. С. Юсима. Взвесили свои возможности и пришли к твердому убеждению, что каждый рабочий и каждый участок цеха может стать стахановским, что вспомогательные участки также могут работать по-стахановски. Необходимые предпосылки были созданы наведением в цехе большевистского порядка, улучшением состояния оборудования, внедрением новой технологии, обеспечением правильного планирования и учета, оперативным снабжением, укреплением единоначалия.

Каждый рабочий участка знал, что он должен делать и что он сделал. Каждое задание было подкреплено исправным станком, четкой технологией, инструментом, материалами. Теперь необходимо было наиболее рационально использовать эти материальные ресурсы. Это целиком и полностью зависело от работы с людьми, от обучения, воспитания, от широкого развертывания подлинно действенного социалистического соревнования, активизации инициативы массы, творческого содружества ученых, инженеров, мастеров, рабочих.

В социалистическое соревнование в честь тридцатой годовщины Великой Октябрьской революции были вовлечены все работники цеха.

Цехком ежедневно подводил итоги соревнования и тут же о них сообщал всему коллективу. Шесть лет не получал цех переходящего Красного знамени завода. Когда оно впервые после столь долгого перерыва было завоевано весной 1947 года, борьба за его сохранение стала делом чести всего цехового коллектива. А внутри цеха развернулась борьба между участками за звание лучшего.

Рост числа стахановцев



Первым стахановским участком стал участок штамповки.

После ремонта и запуска ранее стоявших прессов и резкого увеличения программы на участке выявился недостаток рабочих.

К этому времени план улучшения работы цеха стал уже достоянием всего коллектива. Каждый знал, что необходимо насытить поток заготовками, что нельзя допускать ни секунды простоя из-за отсутствия шариков на операциях.

И вот наладчик-стахановец С. А. Игнатенко и сменные мастера К. А. Антишкин и М. Ф. Викторов, тщательно подготовившись при помощи конструктора А. И. Олонцева, технолога С. С. Опалинского, заведующего отделом инструментального хозяйства А. М. Крейнина и моего заместителя по оборудованию и механизации А. Т. Казакова, встали за прессы и показали пример многостаночного обслуживания трех прессов одновременно вместо одного по норме.

Их примеру последовали наладчики В. Е. Морозов, Я. В. Малахов, В. Ф. Петренко и другие. Началось замечательное соревнование штамповщиков, первенство в котором закрепилось за С. А. Игнатенко.

На тяжелом прессе, который обслуживала бригада Я. П. Сучкова, одновременно должны были работать три человека. Соревнование захватило т. Сучкова. Он взялся работать вдвоем с подручным и вскоре стал ставить рекорды высокой выработки.

Старший мастер штамповки коммунист Ф. К. Соколов добился значительного успеха на своем участке. Когда ему по болезни пришлось переменить работу уже после того как участок стал стахановским, старшим мастером участка был выдвинут лучший стахановец-штамповщик С. А. Игнатенко. Он полностью оправдал оказанное ему доверие. Из месяца в месяц участок штамповки увеличивал выпуск и в тоннаже и по номенклатуре, одновременно значительно улучшив качество штампованных шариков и достигнув большой экономии металла.

Все рабочие участка завоевали звание стахановцев. Несмотря на пересмотр норм и снижение расценок, заработки рабочих увеличились в два раза.

Создание заделов, рациональное закрепление типов шариков за определенными моделями опиловочных станков, внедрение новой технологии создали предпосылки для успешного развертывания социалистического соревнования на участке опиловки.

Вскоре этот ранее резко отстававший участок достиг блестящих результатов, заслуженно получил наименование стахановского и был отмечен как лучший участок завода. Выпуск увеличился более чем в три раза, причем количество рабочих осталось то же и руководство осталось то же: старший мастер П. П. Михалишин, сменные мастера Д. О. Давыдова и Д. И. Минаев.

Советский метод опиливания, основанный на достижениях нашей науки, далеко оставил позади лучшие достижения заграничных фирм. Отличное качество и высокая производительность сочетались с большим снижением себестоимости. Результаты работы участка явились исключительно яркой иллюстрацией громадных возможностей, заложенных в творческом содружестве ученых, инженеров, мастеров и стахановцев, которое обеспечило улучшение техники опиловки. Теперь наша Родина стоит на первом месте в мире по этому методу обработки металлов.

Вскоре звание стахановского завоевал участок мягкой шлифовки. Старший мастер коммунист И. С. Чекин и сменный мастер комсорг цеха Т. Е. Храмов сумели мобилизовать коллектив участка на преодоление многочисленных трудностей. Быстро овладели профессией шлифовщика новые рабочие, пришедшие на участок после демобилизации.

Тов. Чекин стал инициатором замены бригадной сдельщины индивидуальной.

Социалистическое соревнование выдвигало новых передовиков и на остальных участках.

Стали стахановскими участок крупногабаритных шаров, абразивной, грубой шлифовки, доводки, полировки и упаковки, участок заклепок.

Для всех этих участков были характерны не только рост производительности, ритмичное выполнение плана, но и улучшение качества, снижение брака, экономия, рентабельная работа. Это имело место даже на таких участках производства, как резко отстававший ранее участок крупногабаритных шаров, руководимый старшим мастером И. А. Епищенко, и отделение полировки, упаковки и сдачи готовой продукции, руководимое И. П. Лаптевым.

Старшие мастера участков и начальники отделений, объединивших несколько участков, были вполне самостоятельными единоначальниками, но в то же время подчинялись четкой общецеховой дисциплине. Ежедневно подводились итоги социалистического соревнования участков и оценивалась личная работа каждого руководителя. А руководители, в свою очередь, ежедневно оценивали работу каждого своего рабочего. Работа строилась на базе взаимного уважения, но панибратские отношения не допускались и строго осуждались.

Превратился в стахановский самый большой, самый ответственный и в прошлом самый прорывной участок грубой шлифовки и доводки, возглавляемый старшим мастером И. М. Астафьевым, сменными мастерами А. П. Кремневым, М. В. Крыловым, В. М. Калакиным. Последний, недавно выдвинутый из наладчиков, оказался очень хорошим мастером.

И. М. Астафьев оправдал оказанное ему доверие, показав образец авангардной роли коммуниста на производстве.

На участке выросли такие замечательные стахановцы, как Д. А. Александров, А. В. Юматов, С. К. Дягель, Г. В. Фролов и многие другие.

Алексей Васильевич Юматов — шлифовщик-виртуоз на шарошлифовальных станках 1-го ГПЗ — достиг выдающихся результатов. Его заслуженно называют у нас «профессором шлифовки». Используя широчайшие возможности советской технологии, он достиг рекордной производительности.

Бригадир молодежно-комсомольской бригады В. Краснобаев с помощью секретаря комитета комсомола завода Н. Штыкова и секретаря парторганизации инструментального цеха Е. И. Фоминой не только добился увеличения производительности труда, но совместно с комсомольцами инструментального цеха освоил изготовление новых изделий, имеющих особо важное значение для завода.

Как в организации социалистического соревнования, так и в обобщении опыта стахановцев, цеху активно помогли начальник отдела организации труда Н. Я. Кабанов, его заместители Л. П. Ершов, В. М. Шилина и Поляничев.

Для выполнения ряда важных заказов по шарикам высокой и сверхвысокой точности было организовано специальное отделение прецизионных шариков. Начальником этого отделения был назначен Иван Михайлович Астафьев. Вместо него старшим мастером грубой шлифовки был выдвинут Д. А. Александров — «чемпион многостаночного обслуживания», как его называли в цехе, ибо он успешно справлялся с наладкой десяти шлифовальных станков.

И с таким ответственнейшим поручением Иван Михайлович справился полностью. Отделение вскоре также стало стахановским.

Достигнутое стахановцами отделения Тикуновым, Черновым, Набатовым и другими качество шариков было самого высокого класса точности.

История Григория Лаврентьевича Набатова, шлифовщика и полировщика высшей квалификации, поучительна. Когда я принимал цех, он работал мастером. У него не было достаточных организаторских способностей. Дела на участке шли плохо и, несмотря на помощь, не улучшались. Однажды он не выполнил указания и сорвал важное задание. Набатов надеялся, что это ему сойдет с рук. Я был вынужден его наказать. Объявил строгий выговор и снял с должности мастера. Общественность цеха также его строго осудила. Его резко критиковали и на заседании партбюро и на партсобрании. Набатов понял свою ошибку, обещал ее исправить и, перейдя на станок, сдержал слово.

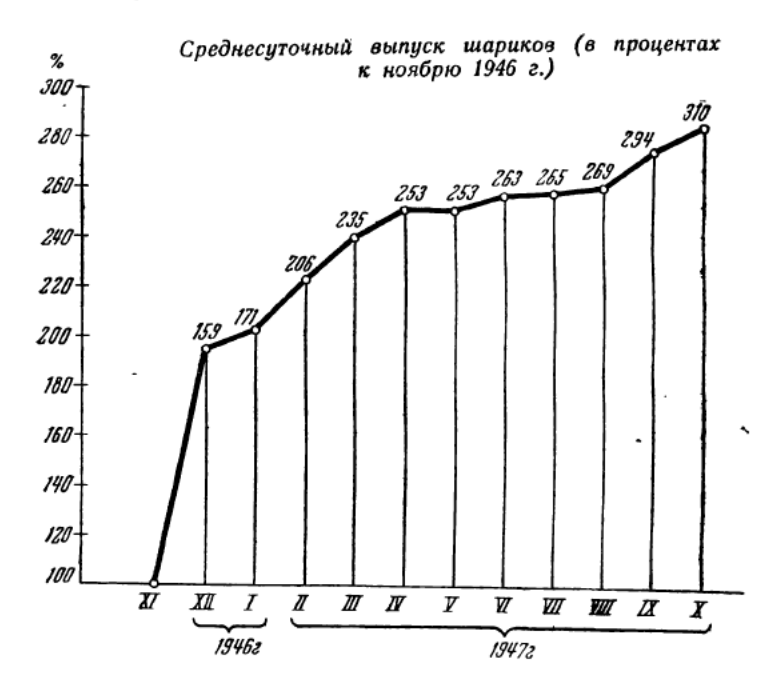
Как шлифовщик, он был неподражаем в достижении особо высоких точностей. И если А. В. Юматов был рекордсменом производительности, то Г. Л. Набатов был рекордсменом точности.

Исключительных результатов по точности и качеству мелких размеров достигал на опиловке прецизионных шариков Иван Сергеевич Тикунов, на доводке их — Алексей Николаевич Чернов, а на полировке — Анастасия Савельевна Калиничева.

Любя точную работу, красоту трудовых приемов, я всячески поддерживал таких подлинно больших художников шарикового производства, как Игнатенко, Астафьев, Юматов, Набатов, Тикунов, Чернов, Калиничева. По

заслугам они считались лучшими среди лучших, портреты их висели на доске почета, а большой портрет Анастасии Савельевны, выполненный масляными красками, был помещен в галлерее портретов самых знатных людей завода.

Об опыте шарикового цеха и его лучших производственников начали появляться статьи и передовые не только в заводской многотиражке, но и в «Правде», «Труде», «Московском большевике», «Вечерней Москве» и т. д. Большое внимание нашему цеху уделяло местное и центральное радиовещание.



Среднесуточный выпуск шариков (в процентах к ноябрю 1946 г.)

Так, подымаясь со ступеньки на ступеньку, приближался цеховый коллектив к превращению в стахановский.

Появившиеся в «Правде» материалы об опыте старшего мастера цеха микрометров завода «Калибр» Николая Российского, организовавшего коллективную ста-

хановскую работу на своем участке, дали нам очень многое для улучшения работы цеха и показали, что мы стоим на правильном пути.

Но мы понимали, что в стахановском цехе не только производственные участки, но и все вспомогательные службы должны работать по-стахановски. Не меньшее значение имеет и образцовая работа цеховой конторы. Планирование и учет технико-экономических показателей, хранение материальных ценностей, своевременная выплата заработной платы, соблюдение трудового законодательства, четкая работа личного стола, обеспечение бытовых нужд работающих, чистота цеха — все должно иметь отличную оценку в стахановском цехе. Цех, где в этих делах есть какие-либо непорядки, уже не стахановский, как бы хороши ни были все остальные его показатели.

Успех был достигнут коллективными усилиями, целеустремленностью и организованностью. Старший бухгалтер цеха Л. Н. Воробьева и бухгалтер расчетной части О. С. Ванюшкина сумели обеспечить четкую работу бухгалтерии, наладить учет, организовать своевременную выдачу заработной платы.

Заведующая планово-экономическим бюро А. Е. Аксенова, заведующая производственно-диспетчерским бюро Н. В. Чуйкина и кура́тор цеха В. Г. Николаев обеспечили четкое планирование технико-экономических показателей.

Мой заместитель по производству К. В. Юдин провел большую работу по организации хранения материальных ценностей и соблюдению нормативов.

Мой помощник И. Г. Кононов вместе с председателем цехкома Д. П. Глаголевым и завхозом А. Н. Зайцевым наладили обслуживание рабочих, соблюдение трудового законодательства, улучшили работу личного стола, табельной, навели внешний порядок в цехе.

Можно привести маленькую деталь, характеризующую рост производственной культуры. Ранее цех считался самым грязным на заводе. С этим мирились, как с неизбежным злом. А в 1947 году у нас было организовано отделение прецизионных шариков, превосходившее по

чистоте и порядку любую лабораторию. Организация труда в этом отделении была такова, что для его сотрудников стерлась грань между физическим и умственным трудом, поскольку физический труд рабочих был максимально облегчен, а степень их квалификации и технической культуры ставила их на уровень инженерно-технических работников. На участке окончательной доводки этого отделения наладчиками всех точных доводочных станков работали окончившие заводский техникум.

Комиссия дирекции и пожарная охрана дали цеху оценку «отлично» по чистоте и порядку помещения и оборудования.

Мы усвоили и такую истину: чтобы иметь право именоваться стахановским цехом, мало выполнять план, увеличивать выпуск, увеличивать производительность, улучшать качество продукции, не иметь рабочих, не выполняющих нормы, осваивать новые виды изделий. Нужно всего этого достигать не любой ценой, а малой ценой, не брать с государства, а давать государству, не перерасходовать народные средства, а экономить их, не перерасходовать, а экономить металл и другие материалы. Мы упорно за это боролись. И когда высокие показатели цеха стали достигаться малой ценой, когда была закреплена ежемесячная полумиллионная экономия вместо бывших в 1946 году ежемесячных полумиллионных убытков, тогда цеху было присвоено наименование стахановского.

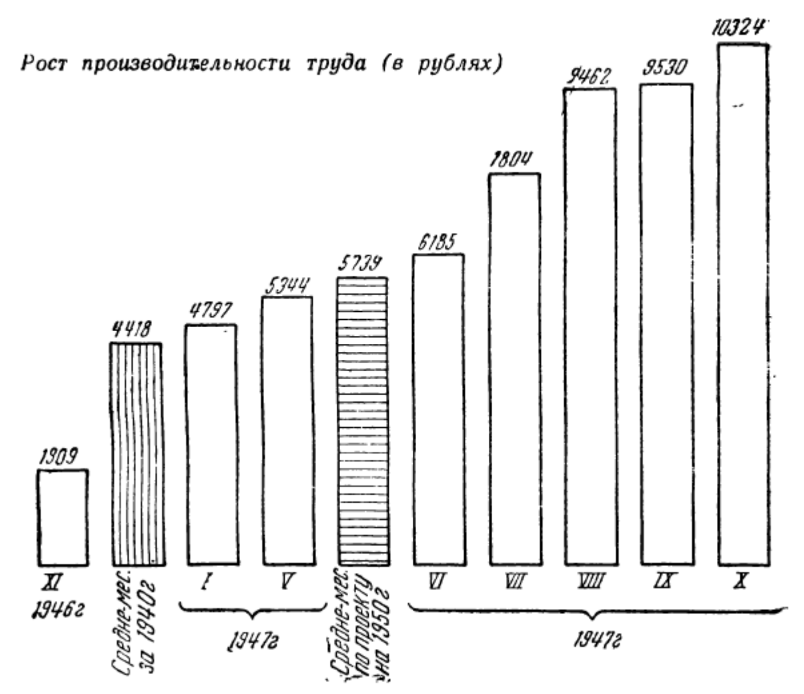
ИТОГИ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО СОРЕВНОВАНИЯ

Если посмотреть данные за год социалистического соревнования в честь тридцатой годовщины Великой Октябрьской социалистической революции, то можно увидеть следующие итоги работы цеха.

Выработка одного рабочего в ноябре 1946 года составляла 1 909 рублей, а в октябре 1947 года — 10 327 рублей, то-есть в пять раз больше.

Валовый выпуск на единицу оборудования увеличился с 1 570 рублей в ноябре 1946 года до 6 028 рублей в октябре 1947 года, или в четыре раза.

Выпуск на 1 квадратный метр площади увеличился с 46 рублей в ноябре 1946 года до 277 рублей в октябре 1947 года, то-есть в шесть раз.



Экономия в результате сопоставления нормативной и фактической себестоимости валовой продукции за десять месяцев 1947 года составила 3,5 миллиона рублей.

Затраты на 1 000 рублей валового выпуска в ноябре 1946 года составляли 2 576 рублей, а в октябре 1947 года — 710 рублей, или в три с половиной раза меньше.

Выпуск шариков по весу увеличился за этот же период в три раза, причем выпуск шариков высокой точности увеличился в десятки раз.

Цех освоил ряд новых видов продукции, в том числе изделия по весьма сложным техническим условиям.

В цехе не стало рабочих, не выполняющих новые, повышенные нормы выработки.

Все участки цеха стали стахановскими. В августе 1947 года цех в целом также получил наименование стахановского.

В октябре 1947 года цех в шестой раз получил первое место в социалистическом соревновании цехов завода и переходящее Красное знамя.

За выполнение шариковым цехом правительственного задания заводу, в соответствии с постановлением Совета Министров СССР, была выделена премия в 100 тысяч рублей.

Еще в январе 1947 года цех достиг довоенной производительности труда, а в октябре 1947 года превысил ее в два с лишним раза.

В III квартале 1947 года цех превысил технико-экономические показатели 1950 года по выпуску на одного рабочего на единицу оборудования и на 1 квадратный метр производственной площади.

В октябре был досрочно выполнен план второго года пятилетки.

При запуске завода в 1932 году в проекте шарикового цеха был предусмотрен брак: на штамповке — 23 процента, на опиловке — 20, на грубой шлифовке — 17, на точной шлифовке — 10 процентов, суммарный брак по всем операциям предусматривался в 53 процента к запущенной партии.

Брак в 1947 году составил 0,3 процента. Цех быстрыми темпами идет к тому, чтобы работать без брака.

Эти цифры являются убедительным доказательством роста советской техники и самое главное — роста наших людей.

И в 1948 году шариковый цех остается передовым цехом завода, по праву сохраняющим наименование стахановского.

Год работы начальником шарикового цеха 1-го ГПЗ был для меня большой школой. Я имел возможность на практике проверить теоретические положения ряда науч-

ных дисциплин и получил весьма ценный материал для дальнейшей научной работы.

Прошло несколько месяцев как я, по указанию министерства, перешел на научно-исследовательскую работу по основной своей специальности и сейчас работаю старшим научным сотрудником и начальником лаборатории ЭНИИПП.

Цех я передал своему заместителю Капитону Васильевичу Юдину.

В ежедневных сводках производственного отдела 1-го ГПЗ в колонке «работали хорошо» неизменно стоит цех т. Юдина. Коллектив цеха принял обязательство досрочно завершить годовой план в октябре и успешно выполнил свое обещание.

Шариковый цех был первым, но отнюдь не единственным цехом завода, достигшим высоких показателей в работе.

Во всех цехах завода вырастали свои стахановцы, которые иной раз становились вожаками социалистического соревнования в масштабе всей машиностроительной промышленности. Достаточно назвать имена многостаночницы Анны Кувшиновой и мастера Михаила Круглова для подтверждения этого роста людей.

Благодаря общему подъему коллектив завода в октябре досрочно выполнил годовой план, полностью выполнил всѐ остальные обязательства, взятые к тридцатой годовщине Великой Октябрьской социалистической революции, и в шестой раз завоевал переходящее Красное знамя Совета Министров СССР.

В 1947 году 1-й ГПЗ вернул свою былую славу и стал вновь передовым заводом столицы и всего Советского Союза. Таким он остается и сейчас.

Первым на заводе шариковый цех добился и безубыточной, рентабельной работы.

Дав в 1947 году более 3 миллионов рублей экономии, шариковый цех занял первое место по рентабельности на заводе, в системе Главподшипника и во всей системе Министерства автомобильной и тракторной промышленности. Остальные цехи, используя наш опыт, также постепенно стали добиваться ликвидации перерасходов и

получения экономии. В этом большую роль сыграла заводская многотиражка.

1-й ГПЗ стал давать прибыль. В феврале 1948 года завод выступил в числе девяти передовых московских предприятий инициатором движения за работу без дотаций, за увеличение накоплений.

В августе 1948 года наш завод в числе 35 передовых московских предприятий выступил инициатором движения за получение сверхплановых прибылей, за московские миллиарды. Завод обязался в 1948 году дать 30 миллионов рублей сверхплановых прибылей. К тридцать первой годовщине Великой Октябрьской социалистической революции завод выполнил годовой план и дал уже свыше 32 миллионов рублей сверхплановой прибыли.

Московский почин подхвачен всей страной и дает Родине многие миллиарды дополнительных накоплений, ускоряющих досрочное выполнение послевоенной сталинской пятилетки.

К. СТИРКО

Начальник арматурного цеха
Балтийского завода имени Орджоникидзе



К НОВЫМ ВЫСОТАМ





СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

Балтийский завод имени Серго Орджоникидзе стоит в ряду крупнейших ленинградских предприятий. Он является одним из ведущих заводов судостроительной промышленности страны.

Я работаю на этом заводе 18 лет. Пришел сюда не юношей, а зрелым, 32-летним человеком. За моими плечами был уже немалый стаж работы на машиностроительных заводах. Но годы пребывания на заводе, коллектив которого непрестанно приумножает большевистские традиции питерских пролетариев, научили меня многому.

До прихода в цех № 9, то-есть до июня 1947 года, я шесть лет руководил цехом № 13. Переходящее Красное знамя завода раза четыре в году обязательно стояло в красном уголке нашего цеха. Это было признанием заслуг коллектива. Мы неизменно перевыполняли план и заслужили добрую славу. Я сроднился с цехом. Знал хорошо его кадры, имел полное представление о его производственных возможностях. И вдруг, как снег на голову, на меня свалилась весть о моем назначении начальником цеха № 9.

Старые производственники знают, что значит перемещение на новую работу. Нечего греха таить, с тяжелым

сердцем покинул я цех № 13. Приходилось оставлять товарищей, с которыми делил трудности 900-дневной блокадной жизни в осажденном Ленинграде. Да и шел я в такой цех, который по производственным своим показателям числился в ту пору самым отстающим на заводе.

— Трудненько будет тебе, Константин Андреевич, на новом месте, — говорили товарищи. — Но ты не должен ронять себя в глазах людей. Мы верим, что ты выправишь дело.

А я подумал: один человек ничего не может сделать, если коллектив его не поддержит. И в этом цехе работают такие же советские люди, и так же они любят свою Родину. А это значит, что они обязательно выйдут победителями из любых трудностей.

Что знал я прежде о цехе № 9? Из заводской газеты, из информаций на заседаниях партийного комитета, из докладов на совещаниях у директора завода мне была известна лишь в общих чертах «история болезни» цеха № 9, природа его отставания. Я знал, что положение там далеко не блестящее. Но то, что я увидел, придя в цех, превзошло все мои даже самые наихудшие представления.

Посудите сами: во втором году послевоенной пятилетки, когда ленинградцы перед лицом всей страны выступили как инициаторы Всесоюзного социалистического соревнования за выполнение годового плана к 7 ноября, цех № 9 реализовал майскую программу на 21 процент. Да этому даже трудно было поверить! Но так, к сожалению, обстояли дела.

Я решил изучить протоколы заседаний бюро партийной организации и общих партийных собраний коммунистов цеха.

Почему я это сделал? Почему обратился к этим документам?

Коммунисты, как известно, должны быть в авангарде производства. Это наиболее сознательная, передовая и активная часть коллектива. И кому, как не им, знать всю подоплеку плохой работы цеха, все «несчастья», его постигшие. И уж где-где, а на партийном собрании они от-

ведут, что называется, душу, не таясь, расскажут о всех причинах отставания. А выяснив причину болезни, можно найти и правильный путь к ее преодолению.

Изучая протоколы партийных собраний и заседаний бюро, я как бы заочно познакомился с многими коммунистами цеха и получил представление о ряде причин, которые пагубно отражаются на его работе.

Все это отняло относительно немного времени, а впечатление у меня создалось такое, как будто я уж давным-давно работаю в цехе № 9 и знаю его «назубок».

Своими впечатлениями я поделился с секретарем партийного бюро, и он помог мне обобщить мои выводы.

В тот же день я встретился с мастерами. Каждого попросил притти ко мне со списком рабочих, где против фамилий были бы проставлены их месячные заработки.

Это, правда, можно было поручить сделать бухгалтеру цеха. Но я считал, что мастеру при заполнении граф с суммой заработка полезно будет еще и еще раз убедиться, как катастрофично положение на участке, если у рабочих такие мизерные получки. Люди ведь работают сдельно, и малая получка является прямым результатом низкой производительности. И если низкая производительность типична для участка, то тут меньше всего виноват сам рабочий. Вся тяжесть вины за это ложится на командиров производства, плохо организовавших труд.

Во время беседы один из мастеров на вопрос, почему, не в пример другим цехам, так малы заработки на его участке, ответил:

— А что же делать? Больше у нас в цехе токарь и не заработает.

Пришлось раскрыть лежавшую на столе папку протоколов производственных совещаний и доказать мастеру, что его утверждение ошибочно.

На одном из производственных совещаний три рабочих его участка рассказали о вопиющих ненормальностях в организации работы. Я взял в руки карандаш и вместе с мастером подсчитал, что дало бы его участку устранение тех дефектов, которые перечислены в протоколе совещания. Получалось, что производительность выросла бы процентов на 10.

— А сколько времени требуется на выполнение этих предложений? — спросил я.

— Да сущие пустяки! За три дня можно вполне управиться, — с чувством своей вины и вместе с тем обрадованно ответил мастер.

И не через три дня, а через два дня занесенные в протокол месяц назад полезные предложения токарей были осуществлены. Результаты не замедлили сказаться — производительность труда действительно повысилась. Поднялись, конечно, и заработки.

НАДО ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ

Изучение обстановки в цехе, глубокое ознакомление с людьми, беседы с товарищами по работе — все это помогло избрать, как говорят военные специалисты, направление главного удара.

Самым слабым местом в цехе была низкая квалификация основных групп рабочих. Подавляющее большинство их не выполняло норм. Значит, надо обучать людей. Обучать так, чтобы в кратчайшие сроки они смогли сознательно, творчески, а не ощупью, как это было в ту пору, выполнять порученные им операции.

Несмотря на трудное положение цеха, я снял с производственной работы двух лучших токарей П. И. Крутякова и Н. И. Жукова и назначил их инструкторами. Обязанность токарей заключалась в том, что они должны были на протяжении всего рабочего дня практически обучать рабочих у станка и тщательно следить за тем, как каждый из обучающихся выполняет ту или иную операцию.

Мой приказ вызвал замешательство у некоторых командиров производства. Одни прямо в глаза, а другие за моей спиной осуждали это распоряжение. Дескать, и так уж цех не выполняет программу, а тут еще самых лучших токарей-стахановцев оторвали от дела. Кривая выпуска продукции обязательно пойдет вниз.

Пророчества эти, однако, не оправдались. Медленно, но верно поднималась выработка на токарном участке. Ведь новичков обучали у станка, на ходу предупреждали

их ошибки, показывали им правильные приемы работы, объясняли, почему нужно ту или иную операцию вести именно так, а не иначе.

Практически дело обстояло так: мастер дает задание, а инструктор должен оказывать рабочему конкретную техническую и организационную помощь; рассказать, а иногда и показать, как установить деталь, как вести ее обработку.

Через два месяца все рабочие цеха стали выполнять нормы. И люди, которые еще несколько недель тому назад работали как бы ощупью, уверовали в свои силы и способности. Они, что называется, почувствовали твердую почву под ногами. Они воочию увидели, что обретают квалификацию.

Социалистическое соревнование развернулось в эту пору в цехе с новой силой. На доску показателей ежедневно вписывались результаты работы каждого. Началось соревнование по профессиям на звание лучшего токаря, слесаря и т. д. Каждый старался добиться почетного вымпела, а он мог появиться у того, кто достигал наивысшей производительности при хорошем качестве продукции.

Люди росли буквально на глазах. Молодой револьверщик В. Красоткин не отличался особенным пристрастием к делу. И не раз мастера характеризовали его как недисциплинированного производственника. Но когда юношу обучили правильным приемам работы, то он прямо переродился. Красоткин начал не только выполнять, но и перевыполнять нормы и завоевал через некоторое время звание лучшего револьверщика цеха.

Когда на общем собрании рабочих ему вручали почетный вымпел, то юноша, никогда доселе не выступавший с речами, сказал много проникновенных слов о могучей силе социалистического соревнования, об обязанности советского человека работать по-стахановски, о пользе повседневной, настойчивой учебы.

Теперь Красоткин — один из примерных производственников. Выполняет он норму не ниже чем на 200 процентов. Из его рук выходят только отличные детали. И в цехе его зовут «король фланцев».

То, что делали прежде только мастера первой руки, выполняют теперь токари В. Васильев и П. Углов — демобилизованные воины, год назад впервые в жизни ставшие к станку. Их обучил этому старый балтиец К. Гущенков.

Массовый характер соревнования, гласность его, повседневный производственный инструктаж принесли отличные плоды. Цех набирал темпы. За июль и август коллектив дал столько же продукции, сколько было выпущено за предыдущие шесть месяцев.

Чтобы по достоинству оценить работу коллектива и получить представление о его возросшей политической и производственной активности, достаточно привести несколько цифр.

Результаты работы в первой половине 1947 года были далеко не радостные. За шесть месяцев годовое задание было реализовано едва на 25 процентов. А ведь коллектив завода принял обязательство выполнить годовой план к 7 ноября — тридцатой годовщине Великой Октябрьской социалистической революции.

Нам надо было торопиться, чтобы не отстать от темпов, взятых заводом и всеми трудящимися родного города. У нас на счету были теперь не месяцы и недели, а дни и часы. Но у коллектива уже создалась уверенность в успехе.

— Если за июль и август, — говорили товарищи, — цех выполнил задание шести месяцев, то ясно, что в сентябре мы должны дать еще больше продукции, нежели в августе.

Для нас сентябрь стал действительно решающим месяцем. Он должен был приблизить коллектив вплотную к финишу. И мы реализовали напряженный сентябрьский план на 121 процент.

7 октября коллектив цеха имел уже возможность рапортовать о завершении годового задания. Подчеркиваю, 7 октября, а не 7 ноября!

Народная мудрость гласит: «Скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается». Нелегко далась нам победа. Она потребовала осуществления больших и «ма-

лых» дел, преобразивших жизнь цеха. И эти перемены к лучшему приходили не вдруг, а в итоге согласованных дружных усилий всего коллектива цеха.

С ПОМОЩЬЮ КОЛЛЕКТИВА

Большую помощь в налаживании работы и преодолении трудностей оказали нам участковые производственные совещания.

Они, как правило, собираются дважды в месяц, а иногда и чаще. Мастера докладывают о ходе выполнения заданий. И так как жизнь участка на виду у всех его работников, то они особенно активно реагируют на каждое успешное организационное или техническое начинание, требуя его широкого распространения. Так же активно обсуждаются и пути преодоления ненормальностей, тормозящих работу, сдерживающих поступательное движение вперед.

На каждом из участковых производственных совещаний вносится в среднем 8—10 предложений. Пусть иные из них, на первый взгляд, и кажутся незначительными, но мы ими не пренебрегаем, если чувствуем, что они пойдут на пользу дела.

«Надо исправить маленькое точило», — услышали мы на одном совещании. Этот совет приняли к исполнению, обратив кстати внимание мастеров на необходимость приведения в должное состояние всех имеющихся в цехе точил. Так, небольшое, но правильное предложение одного из рабочих участка было осуществлено в общецеховом масштабе.

«Проставлять в чертежах номера кондукторов и шаблонов», — такое пожелание было высказано на другом участковом совещании. И раз подобное мероприятие способно облегчить труд не только револьверщиков, но и токарей, то почему не распространить его и на токарном участке?

У нас налажен контроль исполнения предложений, внесенных на производственных совещаниях. Это помогает привлечь широкий круг работников к активному участию в решении важных для цеха задач. И товарищи

приучаются видеть большое в «малом». Многие из них думают над проблемами преодоления «узких мест», многие теперь нетерпимо относятся к неполадкам, мимо которых они прежде равнодушно проходили.

Совет рабочего! Что для командира производства может быть ценней? Ведь совет рабочего — свидетельство его политического и производственного роста, доказательство его кровной заинтересованности в процветании социалистического предприятия. И я, как руководитель цеха внимательно прислушиваюсь к этим советам, стараюсь возможно чаще беседовать с товарищами. К этому приучены мои ближайшие помощники и мастера.

Беседы эти дают многое. Они помогают лучше организовать многообразную жизнь цеха.

Как-то пришел ко мне в комнату один из старых работников.

— Константин Андреевич, — сказал он, — поведу с вами речь не о напильниках и шпинделях, а о людях. Ведь получасовой перерыв на обед, который введен у нас, никого не устраивает. Сломя голову бежит человек в столовую, толчется у кассы, томится в ожидании, когда подойдет к нему официантка, и только успеет поднести ложку ко рту, как надо уже спешить обратно к станку.

Этот разговор, признаться, взволновал меня. Посоветовался в заводоуправлении, в завкоме, и нам разрешили ввести часовой обеденный перерыв. А чтобы рабочий не стоял в очереди у кассы столовой, организовали предварительную продажу чеков в цехе. И теперь рабочие затрачивают на обед минут 20—25. Остальное время используется для проведения бесед, громких читок, докладов.

Вот конкретный пример того, что может дать хозяйственнику тесное общение с рабочими.

А каким ценным было это общение для составления плана организационно-технических мероприятий. Он не является продуктом кабинетного творчества. Только благодаря советам стахановцев, мастеров, инженеров удалось составить такой план. Это плод творческой работы коллектива, заинтересованного в дальнейшем быстром росте производства.

Наш цех выпускает арматуру. И идет она не только для нашего завода, а в порядке кооперирования и на другие ленинградские предприятия. Мы производим до 8 тысяч фланцев. Но фланцы — это лишь один вид изделий в номенклатуре цеха.

До середины прошлого года предельной возможностью цеха считалось 2 тысячи фланцев. Теперь выпуск их учетверился. На каждом фланце надо просверливать ряд отверстий. Прежде эта операция делалась на обычных сверлильных станках. Само собой разумеется, что на это надо было затратить большие усилия и требовалось немалое количество оборудования.

Судили, рядили и, наконец, пришли к выводу, что нужен мощный многошпиндельный станок. Такой агрегат был на одном из ленинградских предприятий и не использовался там по назначению. По ходатайству дирекции Балтийского завода агрегат был передан нашему цеху. В минимально короткие сроки станок — чудо современной техники — был смонтирован и пущен в эксплоатацию. Одним нажатием рычага эта машина одновременно сверлит 15 отверстий. Так было расшито «узкое место». Перед нами открылась возможность значительно увеличить выпуск фланцев и удовлетворить потребность в них ряда ленинградских заводов.

Сейчас наши рационализаторы заняты проблемой изготовления таких зажимных приспособлений, которые позволили бы одновременнс обрабатывать на этом станке два фланца, высверливая в один прием уже не 15, а 30 отверстий.

Установка многошпиндельного станка — это одно из 20 важнейших организационно-технических мероприятий, которые намечены к осуществлению в текущем году.

При составлении плана этих мероприятий мы руководствовались не только теми советами, которые были высказаны работниками цеха или завода. Наши рабочие посетили ряд родственных ленинградских предприятий, пытливо присматриваясь ко всему тому, что могло бы принести пользу цеху и усовершенствовать производственные процессы.

Так, на арматурном заводе имени Молотова был заимствован способ использования двухкулачковых само-

центрирующихся патронов со сменными губками. Это дало, по сравнению со старым способом производства, большой экономический эффект при изготовлении некоторых видов изделий.

На Ленинградской юбилейной промышленной выставке мы ознакомились со способом вихревой нарезки резьб и решили применить его у себя. Достали чертежи, готовим соответствующие приспособления. Это значительно облегчит трудоемкую операцию по нарезке резьб, которая выполняется ныне на револьверных станках.

Прежде башмаки и соединительные колена для форсунок, фланцевые корпуса, корпуса клапанов, а также другая продукция изготовлялись на токарных станках. Так практиковалось много лет. В цехе подумали над тем, чтобы изменить этот устаревший порядок. Ведь револьверный станок в ряде случаев более удобен, нежели токарный, да и производительность его выше. Посоветовались с заводскими технологами, сделали расчеты, провели соответствующую подготовку и загрузили револьверные станки новыми для них видами продукции. Результаты превзошли все наши ожидания. Затраты труда на обработку деталей снизились в среднем на 50 процентов. И если раньше при пользовании токарным станком для изготовления таких изделий нужны были токари 4—5-го разрядов, то теперь с этой работой вполне справляется револьверщик 3-го разряда.

Введенный в цехе анодно-механический способ резки легированных сталей также дал большую экономию.

Прежде заготовки нарезались либо на токарном станке, либо механической пилой. Эта несложная работа была, однако, весьма трудоемкой. Да и станки были, по сути дела, загружены не основными, а вспомогательными операциями.

Мы слышали об анодно-механическом методе резки сталей, как о наиболее технически передовом. И когда поближе познакомились с ним, то решили, что грешно им не воспользоваться.

Силами работников цеха был сооружен станок. Когда его пустили в эксплоатацию, то выяснилось, что процесс резки заготовок убыстряется вдвое. Благодаря этому нам удалось использовать трех токарей 4-го разряда на более

квалифицированной работе и высвободить два токарных станка.

Каждому производственнику известно, сколько неудобств создает транспортировка деталей в другой цех для механической обработки. Такая зависимость зачастую удлиняет цикл, нередко вызывает простои. Мы испытали все эти злоключения, когда были вынуждены отправлять шпинделя клапанов для шлифовки в один из механических цехов.

Бывало так: клапаны готовы, надо начинать сборку, а шпинделя все еще «шлифуются».

Как-то мы узнали, что на одном из родственных предприятий имеется круглошлифовальный станок, который там не используется. Этот станок был передан в наш цех. Теперь цикл производства клапанов у нас замкнут. Работа значительно облегчилась не только к нашему удовольствию, но и к удовольствию смежника. Это тем более отрадно, что круглошлифовальный станок полностью загружен заказами цеха.

В одном из пунктов нашего плана организационно-технических мероприятий записано:

«Внедрить скоростное фрезерование».

Надо сказать, что об этом способе узнали мы в общих чертах из ленинградских газет. И тотчас же группа наших работников стала практически изучать метод скоростного фрезерования на заводе «Большевик».

Другой пункт плана гласит:

«Заменить ручную опиловку деталей опиловкой на станке». Такой станок мы уже приобрели. Сейчас его несколько модернизируют и приспособляют для наших нужд.

В цехе серьезно подумывают и о механизации процесса притирки клапанов. Эта трудоемкая работа осуществляется пока вручную. Но мы уверены, что создадим такой станок. Около 200 новых приспособлений и свыше 50 рационализаторских предложений внедрено у нас на производстве за последние шесть-семь месяцев: почти вдвое больше, чем за предыдущие шесть-семь месяцев.

Еще недавно нарезка резьб велась плашками или метчиками, а сейчас ведется гребенками при помощи копиров.

Эта операция — одна из наиболее массовых в цехе. Изменение ее технологии принесло несомненные выгоды:

производительность труда поднялась на 15 процентов, брак снизился на 14 процентов и, что особенно ценно, повысилась точность нарезки.

Многие виды изделий сверлили прежде «по разметке», что отнимало большое количество времени у слесарей, а теперь эти операции выполняются при помощи кондукторов. Так мы добились не только ускорения процесса сверловки, но и предельной ее точности. Теперь на сборке уже не прибегают к распиловке отверстий.

Различного вида приспособления и инструменты, а также резцы специальной конфигурации значительно облегчили труд.

Так, несколько месяцев тому назад притирка шаровой поверхности тарелки клапана производилась вручную, а ныне эта операция делается на станке. Работа убыстрилась, и слесарю созданы большие удобства.

Кстати об удобствах. Иной раз то или иное техническое мероприятие не сулит значительной экономии. Но если оно облегчает труд рабочего, то, стало быть, его необходимо внедрить в практику. Так повелось у нас в цехе. И думается мне, что это отнюдь не плохая традиция.

Среди различного рода приспособлений и усовершенствований, применяемых теперь в цехе, есть немало таких, которые избавили наших работников от некоторых излишних операций.

Раньше каждую из трех плоскостей штуцера фрезеровали последовательно одну за другой. Это создавало много хлопот: нужно было переставлять фрезы и деталь.

Мастер Г. Строганов изготовил приспособление и предложил к нему такой набор фрез, которые позволили одновременно вести обработку всех трех плоскостей штуцера. Работа убыстрилась в три с половиной раза. Фрезеровщик был избавлен от вынужденных перестановок детали и инструмента.

Специальная оправка, предложенная стахановцем Г. Старостиным, позволила производить пооперационную обточку тарелок клапанов. Производительность труда токарей повысилась благодаря этому на 35 процентов, да и станочники избавлены от ряда «перезаправок» станка.

Весьма оригинальным надо признать организационное мероприятие, предложенное токарем Н. Жуковым. На-

блюдая обработку головок для форсунок, он пришел к выводу, что процесс этот нужно расчленить и вести не на одном станке, а по принципу потока, пооперационно. Это тем более удобно, что головки изготовляются одновременно на нескольких однотипных станках.

После того как работа была организована по методу Н. Жукова, производительность труда поднялась на 50 процентов только потому, что у токарей отпала необходимость тратить время на смену инструмента.

Так шаг за шагом, из месяца в месяц коллектив цеха совершенствует технологический процесс, открывая возможность при том же составе рабочих и неизменном парке станков давать значительно больше продукции и лучшего, чем прежде, качества.

Благодаря усовершенствованиям отмирает ряд операций, без которых еще недавно, казалось, нельзя было обойтись. Токарь, револьверщик, фрезеровщик заняты уже непосредственно производственной деятельностью и не тратят часы на смену инструмента или перестановку деталей.

Главенствующая роль во всех преобразованиях принадлежит цеховому бюро технологических процессов, которое возглавляет В. Ф. Поляков. Он активный поборник новой технологии, и все происшедшие в цехе перемены к лучшему осуществлены при его прямом участии.

Клапаны форсунки обрабатывались на токарных станках. И это считалось в цехе делом обычным, не подлежащим ревизии.

— А не перевести ли нам это изделие на револьверные станки? — был как-то поставлен вопрос. Правда, для этого нужно будет создать новые виды приспособлений и инструмента. Но при удачном решении вопроса затраты вполне себя оправдают. Мы расцениваем это как здоровый технический риск, которого никогда не следует опасаться.

Какие преимущества сулил нам перевод обработки этих деталей с токарного на револьверный станок?

На токарном станке рабочему приходится промерять каждый из переходов, что сильно замедляет работу. На револьверном станке, действующем полуавтоматически,

такая необходимость отпадает. Установив соответствующие приспособления, его можно наладить сразу на все операции. Стало быть, сократится время, затрачиваемое на обработку. Второе преимущество, вытекающее из того, что отпадает необходимость промера детали на переходах, заключается в возможности поставить к станку не токаря 5—6-го разряда, а рабочего 3-го разряда.

Бюро технологических процессов занялось осуществлением этой задачи. Были сделаны расчеты, изготовлены необходимые чертежи, а затем и первый комплект приспособлений.

Работа по новому методу принесла успех: производительность труда повысилась на 40 процентов, себестоимость изделий снизилась на 30—35 процентов. Мы получили возможность высвободить токарей 5—6-го разрядов для более ответственной работы.

Произошли перемены за последний год в технологии обработки и ряда других деталей. Вот, например, как шел процесс упрощения обработки такой трудоемкой части форсунки, как башмак.

Заготовка поступала из литейного цеха в таком виде, что приходилось:

а) вести фрезеровку излишков и прибылей, оставляемых литейщиками для обеспечения плотности отливки;

б) затем в заготовке нужно было высверливать ряд отверстий;

в) и, наконец, возникала необходимость в расточке заготовки.

Все это трудоемкие и сложные операции. Как же их избежать?

Вывод напрашивался сам собой. Надо было изменить конфигурацию заготовки. Вот об этом-то мы и повели в заводоуправлении речь с литейщиками. Нас поддержал главный технолог завода.

После ряда опытов была несколько видоизменена конфигурация черновой заготовки. В итоге отпала необходимость в фрезеровании излишков и прибылей.

За первым шагом последовал второй. Литейщики дали нам другой «вариант» заготовки, еще более приближающийся к тому, что мы искали. Теперь уже не нужно было производить и такую операцию, как расточка. Одно-

временно втрое также сократилась и потребность в сверлильных работах.

Благодаря этому мы достигли большой экономии машинного времени. Трудоемкость изделия снизилась в два с половиной раза, уменьшились затраты металла, да и фрез, резцов и сверл расходуется теперь вдвое меньше, нежели прежде.

Поставив перед собой задачу снижения трудовых затрат на единицу изделия, мы не отступаем от этого.

Серьезные изменения претерпела и технология изготовления такой детали форсунки, как соединительное колено. Оно полукруглое. Даже установка его на токарном станке была сопряжена с большими трудностями, а тут, в целях убыстрения ее обработки, мы решили изготовлять колено на... револьверном станке. Опытные, видавшие виды мастера усомнились в успехе.

— Вряд ли что-нибудь из этой затеи выйдет, — говорили некоторые.

Но технологи заявили:

— Выйдет!

Долго возились с созданием специальных приспособлений. Немало резцов поломали. Немало трудов положили. Но своего добились. Технологи придумали оригинальный двухрожковый резец, весьма устойчивый в работе. И рабочий 3-го разряда, стоящий у револьверного станка, начал обрабатывать одно соединительное колено за другим, затрачивая на 30 процентов времени меньше, нежели раньше уходило на это у токаря 5—6-го разряда.

Приведенные выше примеры, характеризующие процесс изменения технологии обработки деталей форсунки, типичны в той или иной степени для ряда других изделий цеха, выпускаемых в серийном порядке.

Борьба за уменьшение трудовых затрат на единицу изделий шла у нас параллельно с работой по снижению производственных потерь.

К июню прошлого года, когда я принял цех, здесь было огромное, равное семимесячному заделу количество бракованных деталей.

Почему это случилось? Вот вопрос, который надо было обязательно выяснить. Обойти или замолчать его значило бы повторять ошибки.

Кустарщина, работа «на глазок», полное игнорирование калибров при выпуске тех или иных изделий, требующих известной точности, — вот, собственно, истинные причины брака.

Как все это преодолеть?

Выход мы видели только в одном: надо было категорически запретить какие бы то ни было отступления от установленного технологического процесса. Тут одними административными мерами нельзя было обойтись. Они и не дали бы желаемых результатов. Станочникам, особенно новичкам, необходимо было разъяснить, почему отступление от технологической карты пагубно отражается на работе. Следовало дать понять, что применение калибров и шаблонов отнюдь не тормозит, а, наоборот, убыстряет в конечном счете работу. Ведь от этого шансы на успех, шансы на выпуск доброкачественной продукции неизмеримо увеличиваются.

И в этом первое слово принадлежало мастерам, стахановцам. На конкретных примерах они учили людей, как предупреждать брак продукции, как бороться за ее высокое качество, показывали, как правильно пользоваться инструментом, шаблонами, калибрами.

Рассказ и показ сыграли решающую роль в этом многотрудном деле. Контроль над работой станочника на переходах не давал браку возможности просочиться за пределы участка. Небрежность, неточность в обработке парализовались как бы на ходу.

Другим фактором, содействовавшим тому, что брак пошел на убыль, надо считать приведение в порядок парка обычных массовых приспособлений: станочных тисков, делительных головок, оправок, крепежных деталей. Все эти приспособления были разболтаны, техническое их состояние можно было по пятибальной системе расценить только на двойку.

Немало усилий было приложено к тому, чтобы навести в этом хозяйстве должный порядок. Все, что можно было исправить, отремонтировали, освободили кладовую от негодного, пополнив ее новыми, добротно сделанными приспособлениями.

Содействовало ли это повышению качества изделий?

На такой вопрос может быть дан только положительный ответ. Ведь неисправные приспособления вызывают вследствие своей неточности брак продукции. Помимо того, они не дают станочнику возможности работать в должном темпе: человек, имеющий дело с плохим инструментом, все время нервничает. Это важное обстоятельство, и с ним нельзя не считаться.

В цехе настойчиво продолжают пополнять парк приспособлений. И если прежде на этом деле был занят только один слесарь, то теперь работают три. Помимо этого установлен порядок, согласно которому изготовление приспособлений ведется в цехе вне всякой очереди.

Поход против брака, охвативший одновременно все участки цеха, дал отличные результаты. И у слесарей, находящихся на сборке, которым до этого приходилось буквально день и ночь трудиться над исправлением дефектов, появилась, наконец, возможность заниматься сборкой изделий, а не дополнительной их обработкой.

Бывают и теперь в цехе случаи брака. Вернее, не бывают, а встречаются. Но пресекаем мы их в самом зародыше. В этом-то и наша сила.

Выше уже было рассказано о том, что в цехе большой парк револьверных станков. Каждый из них снабжен, как известно, насосом охлаждения. Но беда в том, что насосы эти весьма не стойки. Станок, правда, может действовать и в том случае, если насос выходит из строя. Но при этом режим его работы значительно снижается. Чтобы обезопасить себя от этого, чтобы обеспечить высокий режим работы револьверных станков, мы организовали централизованную систему охлаждения, создав общий насос для всех станков. На случай, если он и выйдет из строя, установлен такой же запасный, который тотчас же будет пущен в ход.

Цех работает в две смены. И надо было наладить дело так, чтобы станочник, став на вахту, немедленно начинал свою работу, не затрачивая времени на подготовку инструмента и полуфабрикатов. Все это делают теперь заблаговременно планировщики-загрузчики. Они обязаны заранее подавать к рабочему месту все необходимые заготовки и инструменты.

Выиграли мы на этом немало. В цехе теперь нет той суеты, которая наблюдалась раньше. Каждый рабочий занят своими прямыми обязанностями, ему известна его роль в общем производственном процессе. И он стремится выполнять свое дело возможно лучше.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Одним из решающих условий организации коллективной стахановской работы является систематическое повышение квалификации работников. Забота о росте каждого из членов коллектива — это и есть забота о дальнейшем процветании производства. Мы повседневно и настойчиво учим кадры, поощряя любые формы учебы.

Индивидуальное обучение, производственный инструктаж, техминимум, стахановские школы у станка — наиболее распространенные у нас формы подготовки и повышения квалификации кадров. Ведь половина рабочих цеха — новички на производстве. И техническое обучение их надо было начинать с азов. При этом все надлежало обставить так, чтобы люди уверовали в свои силы, чтобы они поняли, что «терпение и труд все перетрут».

Наши инструкторы производственного обучения показывают у станка новичкам правильные приемы ведения той или иной операции. Инструкторы терпеливы и корректны. Грубый окрик, как известно, — плохой помощник в делах. И старшие командиры производства предупреждают подчиненных:

— Соблюдайте во всех случаях полнейшее спокойствие. Терпеливо рассказывайте новичку, как надо выполнять ту или иную операцию, и зорко следите за тем, чтобы он точно, без отступлений осуществлял ваши приказания.

У нас нет единого дня учебы в цехе. Но каждая группа знает свой час и день, когда надо итти на уроки техминимума. Каждый мастер, взявший на себя обязательство обучить нескольких новичков, знает, что спросят не только с учеников, но и с наставника.

Не только мастер должен знать, почему, например, Сидоров заработал в феврале меньше Павлова, но и на-

чальник цеха. Ведь малые заработки — сигнал о каких-то изъянах в работе участка. А неполадки надо устранять в самом зародыше. Устранить же их можно только тогда, когда известны причины, их породившие.

Нередко в беседе с молодым рабочим выясняешь, что он еще не освоил вновь введенные приспособления. Надо, стало быть, еще и еще учить. Стахановская школа у станка, помимо повседневного инструктажа, который усиливается тотчас же после первого такого сигнала, — вот простое и эффективное решение задачи.

Мы часто практикуем следующее: стахановец, хорошо освоивший новые виды приспособлений, демонстрирует группе товарищей методы работы с ними. Мастер или инструктор, присутствующий при этом, дает ответы на возникшие вопросы. И у нас были случаи, когда эти вопросы наталкивали технологов на дальнейшее совершенствование приспособления, на создание нового вида инструмента.

Стахановская школа у станка — отличная, вполне оправдавшая себя форма учебы. И нередко можно наблюдать, что демонстрация тем или иным стахановцем методов своей работы привлекает товарищей не только с соседних участков, но и работников других цехов. Значит, это интересно, полезно, необходимо.

Когда наступает время сдачи тем или иным работником испытания для перевода его в другой разряд, то в цехе появляется плакат о том, что через два дня будет заседать квалификационная комиссия, которая рассмотрит вопрос о переводе Иванова или Павлова в следующий разряд. И если эти товарищи успешно проходят испытания, то в цехе вывешивается соответствующее извещение. Агитаторы на очередной беседе рассказывают об этом во всех подробностях рабочим.

На производственных совещаниях, на профсоюзных и комсомольских собраниях оглашаются имена рабочих, которые благодаря полученным в итоге технической учебы знаниям переведены в следующий разряд.

Еще в сентябре прошлого года средний тарифный разряд рабочего цеха был равен 3,5. Спустя шесть месяцев он повысился на единицу. Это тем более ценно,

что до 60 процентов рабочих цеха работает на производстве не более года.

В кружках техминимума мы готовим токарей, револьверщиков, слесарей-сборщиков, газосварщиков, шлифовщиков.

В январе мы создали кружки по чтению чертежей. Программа рассчитана на сорок часов. В этих кружках занимается 65 человек.

Станочник должен уметь читать чертеж. Молодые рабочие теперь понимают, что, не умея разобраться в чертеже, нельзя подняться ни на одну ступеньку вверх по производственной лестнице.

Четыре работника цеха обучаются в заводском техникуме, а свыше тридцати человек—в школе рабочей молодежи. Мы стараемся им создать благоприятные для учебы условия. Я беседую с руководителями школы об успеваемости наших товарищей. Осенью, во время набора учащихся в школу рабочей молодежи, мы помогли комплектованию школы, проводили беседы с юношами и девушками о необходимости продолжения образования.

ХОЗЯИН УЧАСТКА

Мастер должен быть полноправным хозяином участка. Ведь те 35—40 человек, которые работают на участке, нуждаются в квалифицированном руководстве. Они требуют, чтобы должным образом было организовано их рабочее место, чтобы создавались все условия для стахановского труда, чтобы производственный процесс шел без срывов. Обеспечить это в состоянии только сведущий, хорошо знающий дело руководитель. И если мастер отвечает всем этим требованиям, то мелочная опека ему будет только мешать. Но, к сожалению, иные начальники цехов нередко покушаются на самостоятельность мастера, узурпируют его права, дают распоряжения через его голову. Это размагничивает людей, парализует их волю, убивает инициативу. И тогда мастер, в лучшем случае, превращается в «первого слесаря», если это, скажем, слесарный участок.

Самостоятельности — вот чего требуем мы от мастера. И у нас в цехе всячески поощряется это драгоценное качество. Мастер отвечает за судьбу плана своего участка. Ему известны сроки и объем работ, номенклатура изделий и их себестоимость, затраты труда и материалов на каждый вид продукции. От него зависит успех порученного ему дела. И его святой долг — умело вести всех работников участка к досрочному выполнению плана.

У нас в цехе, как, впрочем, и в ряде других цехов Балтийского завода, мастер получил право материального поощрения выдающихся работников. Он может повысить их в разряде. В приказе по участку мастер может объявить благодарность рабочему или, наоборот, наложить взыскание на того, кто нерадиво относится к своим обязанностям.

Все это, безусловно, содействует укреплению авторитета мастера. Но дело ведь не только в административных правах, предоставленных ему. Командир производства должен пользоваться полным уважением своих подчиненных. А это приходит только тогда, когда весь коллектив участка видит в его лице настоящего вожака, способного отлично решать поставленные задачи.

Еще десять месяцев тому назад П. Крутяков и Н. Жуков были токарями. Они работали, что называется, с огоньком, числились лучшими стахановцами цеха. Когда возникла необходимость в кратчайшие сроки обучить токарному ремеслу новичков, было решено выдвинуть П. Крутякова и Н. Жукова инструкторами производственного обучения. Товарищи блестяще выполнили поручение. При этом выявилось, что они не только способные наставники, но и люди, умеющие хорошо организовать труд на участке, создавать все предпосылки для нормальной работы. При первой же возможности П. Крутяков и Н. Жуков были выдвинуты на должность старших мастеров — начальников участков. Время показало, что мы не ошиблись в своем выборе.

Строго говоря, с нашей стороны и не было, собственно, никакого риска при выдвижении этих товарищей. Ведь уже до этого они проявили себя инициативными работниками.

Изучайте кадры. Смелому да умелому давайте серьезные задания. Робкого учите смелости. Воспитывайте в каждом работнике уверенность в его силах. Поощряйте здоровую инициативу, — этому учим мы мастеров. И такой же принцип применяем в отношении их самих.

Хорошей школой являются совещания мастеров. Мы приучаем их выдвигать общие для всего цеха вопросы. Так родилась идея установки резьбофрезерного станка, освободившего ряд участков от выполнения трудоемких операций. Так было внесено и всесторонне обсуждено предложение об организации централизованного охлаждения к станкам.

Такие совещания приносят несомненную пользу. Люди начинают смотреть на вещи не только с точки зрения узких интересов своего участка. Они проявляют заботу о цехе в целом. А это крайне важно для судьбы плана.

У нас есть участки, которые получают полуфабрикат от соседей по цеху. И вопросы «межучасткового кооперирования» также выносятся на обсуждение мастеров. Здесь же разрабатывается и график выполнения таких заказов. Он является непреложным руководством к действию. У нас так повелось, что заказы соседнего участка выполняются либо досрочно, либо, уж в крайнем случае, без отступлений от заданных сроков. Это, в частности, можно проследить на примере участка револьверных станков, возглавляемого мастером В. Орловым. Здесь изготовляют корпуса для редукционных клапанов и форсунок. Дальнейшая их обработка ведется участком мастера Ф. Богатырева. И за последние полгода не было еще ни единого случая несвоевременной сдачи этих деталей соседу.

Но, однако, не все вопросы, касающиеся мастеров, мы склонны ставить на этих совещаниях. Есть случаи, когда цеховому руководству приходится вести длительные беседы с глазу на глаз с каким-либо мастером. Однажды мастер одного из участков заявил мне, что ему дан на этот месяц непосильный план. Задание было, действительно, напряженное и для участка несколько необычное, но безусловно выполнимое.

Можно было покритиковать этого мастера на общецеховом совещании начальников участков. Но я решил, что

лучше ограничиться беседой наедине. Она принесла свои плоды. Оперируя убедительными данными, я доказал этому мастеру, что станочный парк его участка настолько мощный, а кадры так выросли, что новое задание можно выполнить. Тут же мастеру был дан совет, как организовать работу. Когда подводились итоги месяца, выяснилось, что участок занял второе место в цехе по выполнению плана. И тогда на совещании мастеров этот руководитель участка, правда, по нашему совету, поделился опытом выявления резервов оборудования и правильной организации работы. При этом мастер подчеркнул, что ему самому на первых порах новое задание казалось невыполнимым.

Воспитание у мастеров чувства ответственности за план ведется у нас непрерывно. Мы прилагаем все усилия к тому, чтобы сделать мастера действительно полновластным хозяином участка.

Выше я уже отмечал, что он может поощрить работника или объявить ему взыскание за нарушение правил внутреннего распорядка. И в последние месяцы у нас в цехе не было еще повода для отмены подобного административного распоряжения.

Это является свидетельством зрелости наших начальников участков и доказательством того, что они разумно используют свои административные права.

Корректные взаимоотношения между работниками — большими и малыми — стали у нас незыблемым правилом. И мастера всячески культивируют это у себя на участках. Командиры производства стали теперь настоящими руководителями подчиненных им групп рабочих. Они отвечают за организацию рабочего места, за полную загрузку людей. Планировщики-загрузчики, которые числились прежде при начальнике цеха и следили за ходом выполнения определенного заказа, обеспечивая доставку сырья, полуфабрикатов, инструментов к рабочему месту, прикреплены теперь к участку и подчинены мастеру. Они заботятся о материальном обеспечении всего участка, а не одного какого-либо заказа. И у мастеров благодаря этому высвободилось много времени для организации плавного хода производственного процесса, технического инструктажа, воспитания кадров.

Начальник участка отвечает за обучение своих рабочих. Он обязан следить за посещаемостью занятий, он участвует в комплектовании кружков и курсов. При организации тематических кружков и составлении для них программ обязательно учитываются пожелания мастера. Оно и понятно: ведь никто в цехе не может лучше мастера определить, чему именно нужно в первую очередь учить того или иного рабочего.

Организованные у нас в цехе кружки по чтению чертежей созданы по инициативе мастеров. И многие молодые рабочие именно в этих кружках научились разбираться в чертежах. Само собой разумеется, что это оказало благотворное влияние на весь ход производственного процесса.

Велика роль мастера и в развертывании социалистического соревнования по профессиям. Он организатор соревнования у себя на участке. И слово мастера является решающим при определении, кто же из слесарей, токарей или револьверщиков участка завоевал в истекшем месяце звание лучшего. Право присвоения звания «лучший токарь» или «лучший слесарь» участка принадлежит мастеру. А цеховое жюри уже устанавливает, кто же из числа лучших токарей каждого из шести участков завоевал звание лучшего в своей профессии по цеху.

Процесс формирования молодого рабочего нельзя ограничивать только обучением его той или иной профессии. Не менее важно также и политическое воспитание новичков, пришедших на производство. Мастер должен быть в самом широком смысле воспитателем кадров. И мы гордимся тем, что многие наши мастера являются членами агитколлектива цеха. Они знакомят новичков с большевистскими традициями завода. Они создают все условия для того, чтобы рабочий смог притти на лекцию или беседу, организованную в красном уголке или в заводском клубе. Они следят за тем, чтобы молодежь не попадала под чуждые влияния. Они считают себя ответственными за моральное состояние возглавляемого ими коллектива. И мастер, независимо от того, является ли он членом ВКП(б) или беспартийным, действует в тесном контакте с партийной профсоюзной и комсомольской организациями.

Одним из краеугольных камней деятельности партийной организации цеха является борьба за неуклонное улучшение как количественных, так и качественных производственных показателей. Естественно, что успех возможен лишь в том случае, если коммунисты будут находиться в авангарде производства, если они поведут за собой весь коллектив. Вот почему девиз «Все коммунисты должны быть стахановцами!» настойчиво осуществляется на практике.

Коммунист — это передовик. Коммуниста направляют на самый сложный участок. Коммунист обязан оказывать помощь отстающим, его долг — обучать новичков, его обязанность — пропагандировать передовые методы труда.

«Узким местом» в цехе считался ремонтный участок. А при нашем большом парке станков с этим никак нельзя было мириться. Надо было наладить на участке нормальную работу. Сюда решено было направить мастера Самойлова и слесаря Пушкарева. Оба они — члены партии, оба — знатоки своего дела. Уже через месяц-полтора на этом участке были достигнуты первые успехи. И пришли они в итоге правильной расстановки наличных кадров. Каждому человеку поручили то дело, которое ему было особенно по душе.

На этом участке, где в работе было немало элементов кустарщины, начали настойчиво внедрять передовые методы. Были механизированы и многие трудоемкие процессы, выполнявшиеся прежде вручную. В частности, коммунист Пушкарев предложил новый способ шабровки станин, исключающий ручной труд.

И когда спустя некоторое время партийное бюро заслушало доклад о работе коммунистов ремонтного участка, то оно отметило, что деятельность его значительно оздоровлена именно благодаря стараниям Самойлова и Пушкарева.

Весьма велика роль коммунистов в обучении новичков. Лучшие токари цеха П. Крутяков и Н. Жуков, как я уже упоминал, сыграли решающую роль в труднейшем деле воспитания кадров. Именно благодаря их заботам ряд работников цеха получил в короткий срок настоящую

квалификацию. Да и, что крайне важно, сами наставники — Крутяков и Жуков — накопили за этот период новые знания, приобрели опыт руководства группами рабочих и выросли из токарей в старших мастеров участков.

Партийная организация живет жизнью цеха. Она следит за тем, чтобы все коммунисты были стахановцами, чтобы при освоении новой технологии и новых видов продукции они показывали пример всему коллективу.

У нас на заводе уделяется много внимания вопросам повышения квалификации самих мастеров и расширения их технического и политического кругозора. Все мастера цеха в обязательном порядке посещают созданные для них на заводе курсы. Как правило, наших мастеров можно видеть на лекциях, докладах, беседах, организуемых в красном уголке, парткабинете, клубе. Мы практикуем также экскурсии мастеров на родственные предприятия. Наши товарищи побывали, например, в цехах арматурного завода имени Молотова, на «Большевике», на заводе «Линотип». Они знакомились с новыми методами работы. Почерпнули там ряд полезных новшеств и применили их у себя на участках.

Наши мастера совершенствуются с каждым днем. Отсюда и рост их авторитета. Они уже теперь не те, какими были в прошлом или позапрошлом году. Расширился круг их деятельности, разносторонними стали их функции. Они способны решать самостоятельно куда более сложные задачи, чем решали прежде.

Пропаганда нового, если она ведется умело и доходчиво, всегда дает отличные плоды. Когда у нас в цехе услышали о почине мастера Российского и о его ленинградском последователе Боровикове, то также решили перейти к организации коллективной стахановской работы на участках. Мы уже тогда понимали, что со временем это приведет к созданию стахановского цеха.

Начали со слесарно-уборочного участка. Каждый работник получил индивидуальный месячный план, расписанный по дням. И уже до начала смены у каждого рабочего места создавался достаточный запас материалов или деталей, которые требовались станочнику.

Такой метод организации работ на одном участке дисциплинировал соседние, смежные с ним. При этом более отчетливо выявились и организационные неполадки в цехе, и мы начали оперативно преодолевать их, совершенствуя процесс производства.

Прежде, например, обработку шпинделей для клапана осуществлял с начала до конца токарь высокой квалификации. И наряду со сложными операциями ему приходилось выполнять немало второстепенных.

Когда же в цехе организовали обработку шпинделей по методу разделения труда, поручив отдельным рабочим выполнение той или иной операции, то производительность на выпуске этих изделий сразу же повысилась вдвое.

Обработка кокилей для отливки электродов считалась для нас весьма трудоемким делом. В кокиле надо было вырезать фрезой десять абсолютно одинаковых канавок. А это требовало особой точности при установке фрез. «Со скрипом» справлялись мы с этим делом. Обработка кокилей поручалась только работникам высокой квалификации.

Выход из этого затруднительного положения мы видели в создании более совершенной технологии. И мы нашли ее. Была предложена оригинальная оправка, на которой стояло 10 фрез. Установили их так, что одновременно ими можно было обрабатывать все десять канавок кокиля.

По сравнению с прежним способом производительность труда увеличилась в десять раз. Наряду с этим отпала необходимость в такой кропотливой работе, как десятикратная скрупулезная выверка фрез при их установке.

Использование на наших участках почина мастера Российского заставило подтянуться планово-распределительное бюро цеха, натолкнуло нас на необходимость дальнейшего совершенствования технологического процесса, содействовало преодолению штурмовщины.

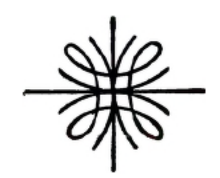
Все это благотворно отразилось на общем ходе производственной жизни цеха, на темпах его движения вперед.

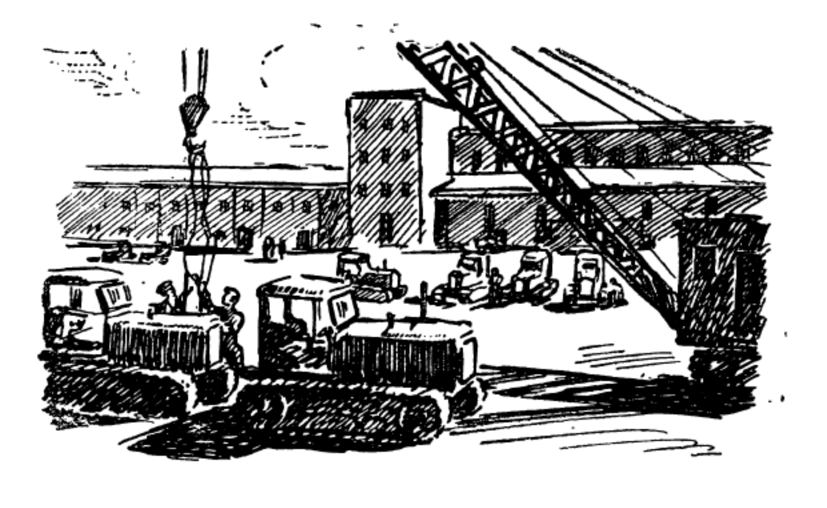
Наш дружный коллектив прекрасно усвоил ту истину, что останавливаться на достигнутом нельзя. Цех стал стахановским. Значит, теперь мы можем еще быстрее двигаться вперед, итти к новым высотам.

С. ГОРБАЧ
Начальник четвертого механического цеха
завода имени Буденного



РАБОТАЕМ С ПРИБЫЛЬЮ





ЧЕТВЕРТЫЙ ЦЕХ

Заводу имени Буденного, на котором я работаю, исполнилось уже пятьдесят лет. В конце прошлого века капиталисты Новицкий и Плющевский выстроили на самой окраине Москвы, за Семеновской заставой, небольшое двухэтажное здание и основали в нем «Семеновский сталелитейный завод». Так он только назывался, а больше походил на полукустарную мастерскую. Оборудован завод был очень плохо, работы велись устаревшими способами, рабочие находились в ужасных условиях.

В 1908 году Новицкий и Плющевский, не выдержав конкуренции, закрыли свой завод. Через три года помещение перешло в руки парижской фирмы «Шестерня-Ситроен». Французы навезли большие зуборезные станки и открыли производство цилиндрических и конических шестерен с шевронным зубом. Русская металлургическая промышленность очень нуждалась тогда в таких шестернях, но это мало беспокоило владельцев завода — иностранных капиталистов. Из производства кустарного масштаба завод так и не вышел. В месяц выпускали всего несколько штук шевронных шестерен.

Настоящая история завода началась после Великой Октябрьской социалистической революции.

Уже в первой пятилетке завод освоил производство больших шестерен с шевронным зубом для предприятий черной металлургии, электростанций и транспорта. На долю его коллектива выпала большая честь изготовить шестерню с модулем 80 миллиметров, весом в 50 тонн для первого советского блуминга.

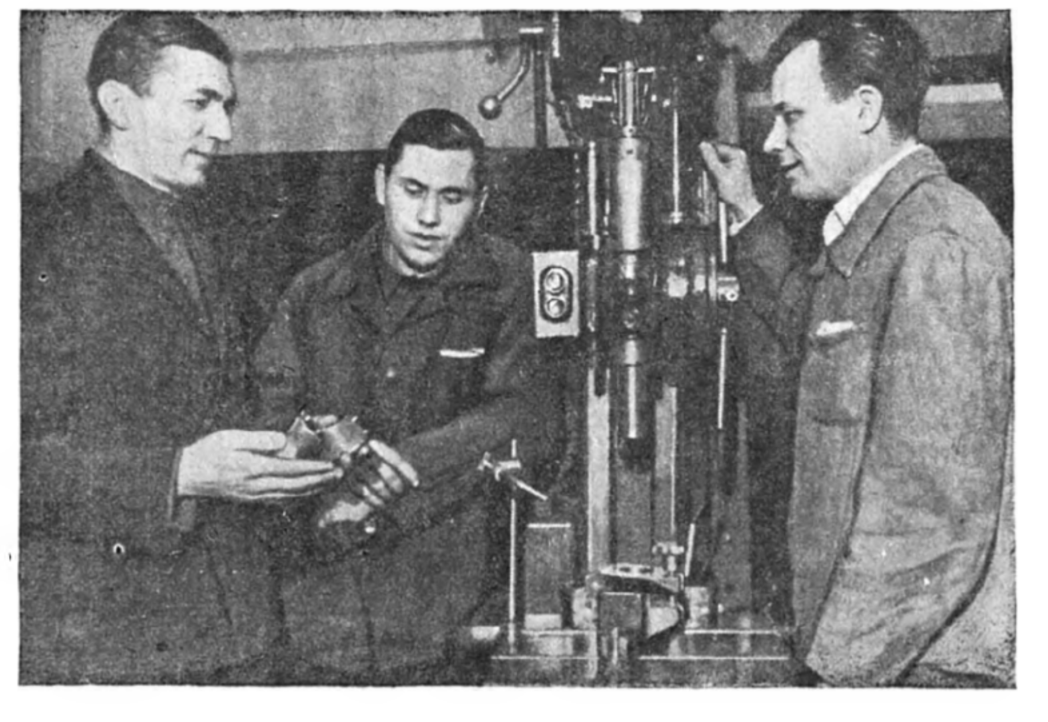
Во второй пятилетке по заданию правительства была проведена коренная реконструкция завода. Отстроили новый производственный корпус, площадь которого в четыре раза больше площади старого здания. Создали много новых цехов: механические, пружинные, инструментальный, термический и ремонтный. В них разместили сотни современных станков.

За годы сталинских пятилеток наша промышленность дала сельскому хозяйству сотни тысяч тракторов. Для них нужны были запасные части. Заводу имени Буденного поручили изготовление шестерен, пружин, болтов и других тракторных деталей. Он стал одним из основных поставщиков этих запасных частей. Производство их расширялось с каждым годом. В 1940—1941 годах объем продукции завода был уже в десять раз больше, чем в 1913 году, когда он принадлежал французским капиталистам.

Но тракторный парк страны все увеличивался. Заводу дали задание освоить производство новых сложных и ответственных деталей — коленчатых валов и шатунов для тракторных двигателей. Для этого переоборудовали старый корпус и создали в нем специальный цех.

Вот в этом цехе, который стал называться «четвертым», я теперь и работаю. На протяжении трех лет цех ни разу не выполнил месячного задания. Работа шла както рывками: иногда бывали счастливые дни, когда обрабатывали по 100 коленчатых валов, а затем снова неделями делали не больше 35—40. Брак временами достигал 12 процентов выпуска. Себестоимость изделий намного превышала плановую.

Четвертый цех тянул за собой вниз весь завод, так как половина заводского плана в денежном выражении падала на него. Чего только не предпринимали, чтобы



С. П. Горбач (слева), секретарь парторганизации цеха Е. С. Балякин и старший мастер Г. О. Чесноков

наладить дело! И людей добавляли, и оборудование увеличивали, и придумывали особо поощрительные системы зарплаты — ничто не помогало. Программу цех не выполнял.

Таким я застал его, вернувшись на завод после демобилизации из армии. Тогда мне предложили самому выбрать один из цехов. Я попросил, чтобы меня назначили в четвертый.

Почему же я решил итти именно в этот цех? Попробую сейчас объяснить.

Я поступил на завод имени Буденного в 1939 году. Вначале работал мастером, а через год меня назначили начальником цеха. С этой работой я справлялся, и наш цех план выполнял. У меня были и знания, приобретенные в техникуме, и двенадцатилетний производственный опыт. Но я сам подмечал недостатки в моей работе. У меня нехватало воли и смелости, необходимой каждому начальнику. Я часто медлил с принятием решений, оглядывался на других — не подскажут ли мне они — и плохо использовал те большие права, которые даны начальнику цеха.

В тревожные октябрьские дни 1941 года, когда враг прорвался на дальние подступы Москвы, я вместе с группой других работников завода добровольцем ушел на фронт.

В Советской Армии я пробыл пять лет. На войне сама обстановка требовала решительности и смелости. Пришлось мне преодолеть мои недостатки.

До войны я больше внимания уделял организации производства и разрешению технических вопросов, а воспитанием рабочих занимался мало, считая это делом общественных организаций. На фронте я понял, что нельзя руководить людьми, не воспитывая их.

В армии я политически вырос. В 1942 году партийная организация полка приняла меня в ряды ВКП(б), и на завод я вернулся коммунистом.

Я хотел проверить, насколько прочны происшедшие во мне в армии перемены, смогу ли я твердо и решительно управлять производственным цехом, быть и политическим и хозяйственным руководителем рабочих и мастеров.

Кроме того, зайдя впервые в этот цех, я повстречал товарищей, с которыми работал на заводе до войны. Некоторых из них — Ермолина, Лосева, Мешкова — я знал хорошо. Нам пришлось много потрудиться, когда мы выполняли правительственные задания на запасные части в периоды осенне-зимних ремонтов тракторов. Сутками мы не выходили из цеха в первые месяцы Отечественной войны. Я убедился тогда, что с этими людьми можно многое сделать.

Наконец, мне хотелось работать в четвертом цехе еще и потому, что я хорошо знал обрабатываемые там детали. До поступления на завод имени Буденного я работал в Центральном научно-исследовательском институте технологии и машиностроения и был командирован институтом во главе бригады на один из харьковских заводов. Там я налаживал технологический процесс обработки коленчатых валов.

Все это и побудило меня просить о назначении в четвертый цех. Директор завода Михаил Петрович Иванов одобрительно отнесся к моему желанию, и с октября 1946 года я стал работать начальником цеха.

РЕАЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ — ЭТО ЖИВЫЕ ЛЮДИ

Еще до моего назначения я слышал не раз, что цеху дают слишком большую, нереальную программу. Поэтому он и не выполняет ее на протяжении нескольких лет, несмотря ни на какие мероприятия.

Начиная свою работу, я вновь вспомнил слова товарища Сталина: «Реальность нашей программы — это живые люди, это мы с вами, наша воля к труду, наша готовность работать по-новому, наша решимость выполнить план».

Именно этого в цехе не понимали, а потому такие невеселые были тогда дела. В суетливой беготне за каждым валом забывали о людях, о правильном руководстве ими. В рабочих не воспитывали волю к преодолению трудностей и решимость выполнить план. Жили только нуждами сегодняшнего дня и поэтому не занимались ни рационализацией, ни механизацией трудоемких работ, ни

приведением в порядок организации труда и зарплаты. К голосу партийной и профсоюзной организаций не прислушивались, с мастерами и рабочими не советовались.

Социалистического соревнования в цехе фактически не было. Напишет мастер или профорг стандартный договор с одними и теми же обязательствами — «выполнить план на столько-то процентов, не иметь прогулов и брака» — и даст рабочему его подписать. Производственные совещания не созывались — не до того было, надо валы выпускать. Наглядная и устная агитация почти не велась, опыт передовых рабочих (а такие были, конечно, и в то время) не изучали и не распространяли.

Несмотря на штурмовщину в конце каждого месяца, задание не выполнялось, и люди, видя, что дела в цехе не выправляются, начали терять веру в себя, в свои силы.

И мне стало ясно, с чего нужно начать. Сплотить этих людей, воспитать в них волю к труду и решимость выполнить план, правильно организовать их зарплату.

Коммунисты цеха разделяли мое мнение. Мы наметили мероприятия и настойчиво стали их выполнять, получив большую поддержку директора М. П. Иванова и секретаря партийного бюро завода Ю. К. Бушманова.

Прежде всего была приведена в порядок зарплата рабочих. В цехе существовала ежедневная прогрессивно-премиальная система оплаты труда, согласно которой премия выплачивалась за перевыполнение дневной нормы, независимо от результатов месячной работы. Можно было не выполнить норму за месяц, а премию получить. Вместо этого была установлена новая система. Рабочему стали выплачивать премию только в том случае, если он перевыполнил норму за весь платежный срок (две недели). Это побуждало ежедневно обрабатывать больше валов. В итоге повысилась материальная заинтересованность рабочих в ритмичной работе и в выполнении месячного плана.

Производственных мастеров перевели на премиальную оплату труда, причем премия им стала выплачиваться не в зависимости от выполнения плана цеха, а только в том случае, если смена или участок, руководимые ими, перевыполнят свое месячное задание.

Изменили также оплату труда ремонтных слесарей. До этого им платили за каждый отремонтированный станок. Чем чаще ремонтировалось оборудование, тем больше они зарабатывали. У слесарей не было материальной заинтересованности в том, чтобы станки дольше работали без ремонта. Ремонтных слесарей распределили по сменам и поточным линиям и стали выплачивать им премию за уменьшение простоев станков и за перевыполнение месячного плана обслуживаемой ими сменой.

Таким образом, заработок и рабочих, и производственных мастеров, и ремонтных слесарей был поставлен в прямую зависимость от того, насколько длительно и хорошо работают станки без ремонта. Это изменило отношение к оборудованию. Ремонтники начали быстрее и лучше ремонтировать станки, рабочие — бережней относиться к ним, а мастера — внимательней наблюдать за своевременной их чисткой и смазкой. Количество аварий станков резко сократилось.

Силами ремонтной группы цеха все оборудование было приведено в порядок. Каждый станок мы закрепили за определенными рабочими, работавшими на нем в три смены.

Вместе с мастерами я тщательно просмотрел состав каждой смены, и мы расставили людей по операциям в соответствии с их способностями. После этого состав смен мы уже больше не меняли.

В цехе было организовано техническое обучение. Старшие мастера Ермолин и Червяков обучали людей, повышали их квалификацию и, кроме того, подготавливали резервы рабочих по всем операциям. Теперь, если кто-либо не выходит на работу, станок его не простаивает, как раньше. Мы можем заменить его кем-нибудь из обученных нами рабочих с другой операции.

Простои оборудования, которых раньше было немало, значительно уменьшились, а это очень важно, так как если при поточной системе обработки деталей простаивает хотя бы один станок — поточность нарушается и линия работает с перебоями.

Вместе с парторгом, председателем цехового комитета профсоюза и активом цеха мы стали разъяснять рабочим, какой ущерб приносит наш цех стране, не выполняя

плана. На собраниях и производственных совещаниях, в беседах по сменам мы безустали напоминали, что каждый сделанный нами вал — это лишний трактор на поле, трактор — это хлеб, а хлеб — наша жизнь, наша сила.

Прошло немного времени, и шлифовщики Щенников и Соколов стали обрабатывать вдвое больше коленчатых валов, чем это полагалось по норме.

Успехи Щенникова и Соколова задели за живое шлифовщика Фоломкина.

Фоломкин — квалифицированный рабочий и мог работать хорошо, когда он этого хотел. Не раз он перевыполнял месячное задание и получал премию. Но его избаловали. Стремясь любым путем выполнить план, ему обычно в конце каждого месяца предлагали дополнительную оплату за каждый отшлифованный вал. Фоломкин сам тогда назначал свою цену. Он считал себя незаменимым и пользовался этим. С ним соглашались, и Фоломкин перевыполнял свою норму. Так и привык он гоняться за «длинным рублем», забывая об интересах государства.

Когда такая порочная практика была отменена, Фоломкин оказался в числе недовольных и работал спустя рукава, едва, да и то не всегда выполняя норму.

— Все равно, без меня вы не обойдетесь, как хочу, так и работаю, — рассуждал он.

Беседы с ним не помогали, а заменить его было некем. Когда же мы обучили работе на шлифовальных станках еще нескольких рабочих, он понял, что незаменимость его кончилась. Пришлось ему подтягиваться.

В это время между шлифовщиками Щенниковым и Соколовым завязалось соревнование. При норме 8 валов в смену Соколов стал шлифовать 12, Щенников обогнал его, сдавая по 13. Через несколько дней выработка Соколова поднялась до 15, потом до 16. Щенников не отставал.

Фоломкин присматривался к ним. А тут еще мастер Ермолин задел его за живое!

— Что, Фоломкин, слаб стал? Не поспеть теперь тебе за Щенниковым и Соколовым! А ведь было время, когда ты шлифовал побольше их.

Фоломкин ничего не ответил, но через пару дней сдал 17 валов, потом 18. Все стали гадать, надолго ли его хватит.

Как он потом признавался, соревнование увлекло его. Прошло немного времени, и Фоломкин стал ежедневно обрабатывать уже по 20 валов. Щенников и Соколов упорно состязались с ним. К ним присоединились Ефимов и Чурбаков: они тоже стали шлифовать по 20 и больше валов.

Так шлифовальная группа, которая раньше была самым «узким» участком в цехе, значительно увеличила количество обрабатываемых деталей.

В соревнование с каждым днем включалось все больше рабочих, желавших покончить, наконец, с отставанием цеха. В соревновании они увидели верный путь к этому.

Борьба за первенство началась и в группе специальных токарных станков. Этот участок тоже отставал. Я настоял на том, чтобы ремонтники привели в порядок станки. Теперь дело было за токарями — от них зависел весь темп работы линии.

Выполнение социалистических обязательств шлифовщиками

Как шлифовщики выполняют взятые соц. обязательства

Фамилии	Задание на смену	по числам месяца													
		1	2	4	6	7	8	9	10	11	13	14	15	30	31
Антонов	15	19	17	11	25	30	18	24	16						
Ефимов	15	14	15	20	22	24	30	17	5						
Казанков	15	10	8	13	16	11	10	12	7						
Шакин	15	20	20	25	25	21	24	30	28						
Васильев	10	6	11	10	8	12	11	10	4						
Чурбаков	10	12	9	16	14	16	17	15	17						
Грибов	10	4	3	6	10	4	5	8	4						
Кривов	10	4	11	7	13	10	9	15	14						

На одном из этих станков работал Василий Никифоров. Его уже тогда называли с уважением «наш старый токарь». А этому «старому токарю» еще и сейчас нет двадцати лет.

Комсомолец Никифоров пришел в цех из ремесленного училища. Он быстро догнал старших по возрасту и

опыту рабочих. А многих и перегнал. На своем станке он обтачивал до 50 валов в смену.

Никифорову я дал ученика-комсомольца Ваню Амелькина. Ученик оказался таким же смышленым, как и учитель. Вскоре он стал обрабатывать по 40 валов, а потом и по 45.

Никифоров «поднажал» и стал обтачивать уже по 60 валов. Ваня опять его нагнал. Никифоров снова увеличил количество обрабатываемых валов. Но Амелькин упорно не хотел сдаваться. Они заключили между собой договор и обязались ко дню Сталинской Конституции довести обработку до 75 деталей за смену. Свое обязательство они выполнили. Но потом Никифоров все же обогнал Амелькина. Продумав все свои движения и хорошо изучив станок, он стал обтачивать до 85 валов за смену.

Соревнование Никифорова и Амелькина увлекло остальных токарей и помогло преодолеть еще одно «узкое место».

Соревнование охватило всю линию коленчатых валов. Соревновались уже не только друг с другом, а смена со сменой. Весь цех с большим вниманием наблюдал, как развивалась напряженная борьба между сменами мастеров Пчелинцева, Лосева и Мешкова. Смены упорно добивались первенства, и никто не хотел его уступить. Каждый день до начала работ все толпились у доски соревнования смен. И каждый день, хотя бы на 1—2 штуки, рос выпуск коленчатых валов.

Так в цехе началось настоящее социалистическое соревнование.

Никаких стандартных договоров для этого не понадобилось. Рабочие и смены в целом сами брали постоянно увеличивающиеся обязательства.

Мы начали сообщать всему цеху имена стахановцев и рассказывать об их делах. Плакаты, «молнии» поздравляли отдельных рабочих и смены с достигнутыми производственными успехами, вскрывали недочеты, звали весь коллектив цеха на борьбу за выполнение плана. Наглядная агитация стала методом нашей работы.

Многотиражная газета «Буденновец» пристально следила за развитием соревнования в цехе. Из номера в но-

мер газета рассказывала о трудовых подвигах соревнующихся стахановцев, бригад и смен и о применяемых ими методах работы. Показывая недостатки в работе, газета помогала нам их преодолевать.

Коммунисты и комсомольцы личным примером увлекали за собой других и наглядную агитацию дополняли устной. Коммунисты мастера Ермолин и Пчелинцев, а за ними и беспартийные мастера начали проводить оперативные производственные совещания, на которых подводили итоги соревнования и обсуждали работу за день.

Соревнование охватило и участок шатунов. Почин принадлежал комсомолке Нине Андриановой. Постепенно увеличивая производительность труда, она добилась значительного успеха — за смену стала выполнять больше чем по три нормы. На фрезерном станке Андрианова разрезала по 170—171 шатуну вместо 50. Пример комсомолки увлек многих. Вслед за отдельными рабочими начали соревноваться смены и на шатунном участке.

Так социалистическое соревнование стало в цехе массовым.

Оно превратилось в решающее средство повышения производительности труда и воспитания людей.

Я много внимания уделяю организации соревнования и руководству им.

Вместе с цеховым комитетом мы организовали ежедневный учет выполнения обязательств. Результаты соревнования каждый день доводятся до всеобщего сведения. На больших таблицах отмечаются итоги дневной работы каждого соревнующегося. Из этой таблицы можно также узнать, как изо дня в день растет заработок рабочих.

ПЕРВЫЕ УСПЕХИ

Работа линии коленчатых валов приобрела, наконец, устойчивый ритм. Вначале он был медленным: 90—95 валов за сутки. Потом начал увеличиваться, и к двадцать девятой годовщине Великого Октября мы выпускали уже по 100, а затем по 105 и 110 валов. К началу декабря вы-

пуск возрос до 115 валов в сутки. Такого количества линия никогда еще не давала.

Люди стали бодрей смотреть на дела в цехе, дисциплина заметно улучшилась. С каждым днем увеличивалось число стахановцев, на которых мне и мастерам можно было опираться.

Один за другим подтягивались отстававшие. Раньше в цехе было 32 рабочих, не выполнявших нормы. В декабре остался только один. Число рабочих, выполнявших больше чем по полторы нормы, увеличилось с 9 до 53 человек.

К концу 1946 года выработка на одного производственного рабочего удвоилась. Темп работы линий нарастал.

Наконец, в декабре, впервые за свое существование, цех полностью выполнил месячный план. На склад мы сдали коленчатых валов в три раза больше, чем в сентябре, а шатунов — в двенадцать раз.

Это был первый серьезный успех.

В последних числах декабря на завод прибыла телеграмма:

Директору завода т. Иванову М.

Начальнику цеха № 4 т. Горбачу С.

Парторгу цеха т. Быкову А.

Предцехкома т. Казиной В.

Коллектив рабочих, инженеров и техников цеха № 4 в выполнении важнейшего правительственного задания по изготовлению запчастей для тракторов добился высоких производственных показателей.

Выпуск дефицитных коленчатых валов доведен до 145 штук и шатунов до 400 штук в сутки.

Поздравляю коллектив с достигнутым производственным успехом!

Выражаю уверенность, что этот темп производства будет сохранен и в дальнейшем и возложенное на завод задание правительства по обеспечению осенне-зимнего ремонта тракторов запчастями будет выполнено в установленные сроки.

Заместитель министра автомобильной промышленности СССР АРАВИН

Это было лучшим новогодним подарком цеху. Мастера и рабочие увидели силу коллектива цеха и поверили в нее. Радостно и уверенно вступали мы в новый, 1947 год.

Готовясь вместе со всем советским народом встретить Выборы в Верховный Совет республики новыми успехами в производстве, коллектив нашего завода направил приветственное письмо товарищу Сталину. В этом письме мы обязались дать ко дню выборов сверх плана запасные части для ремонта тракторов и в том числе 100 коленчатых валов и 300 шатунов.

С новой силой разгорелось социалистическое соревнование за выполнение данных вождю обязательств. Мы учредили переходящие красные флажки, которые после окончания каждой смены вручали рабочим, наладчикам и мастерам — победителям соревнования. Флажки все время переходили из рук в руки, редко задерживаясь у кого-нибудь больше чем на две-три смены.

И производительность труда в цехе росла.

Скоро мы почувствовали, что для увеличения выпуска нехватает производственных рабочих. Но успешная борьба за план уже увлекла людей цеха и разбудила творческую инициативу, которая помогла преодолевать трудности роста.

На отделочных операциях на одном из токарных станков работает Галина Бочарова.

Успешно закончив Тульское ремесленное училище, Галина была направлена в Москву и пришла к нам в цех. Ее поставили на обработку большой и ответственной детали — коленчатого вала. У этой девушки были знания, приобретенные в училище, желание работать и упорство. Она быстро освоила норму, а затем догнала квалифицированных токарей-мужчин, имеющих большой стаж. Галина почувствовала, что может еще больше повысить производительность своего труда.

В дни соревнования за выполнение обязательств, данных в приветственном письме товарищу Сталину, Бочарова решила начать работу на двух станках. Машинное время это позволяло. Мастер одобрил желание Галины, но второй такой же станок стоял по другую сторону рольганга, идущего вдоль всей линии коленчатого вала.

Пришлось бы Галине или подлезать под рольганг или перелезать через него. И то и другое не годилось.

Бочарова пришла ко мне.

— Сергей Петрович, у меня ничего не получается с обслуживанием двух станков. Рольганг мешает.

— Что же вы предлагаете? Работать на одном станке? — спросил я.

Мне очень хотелось, чтобы она работала на двух станках. Это был наш «многостаночный почин».

— Нет, я хочу работать на двух, но рольганг надо разрезать и сделать проход. Это не будет мешать обработке вала.

В самом деле, почему не разрезать? У нас ведь нет сквозного движения вала по рольгангу, и мы пользуемся им только для передвигания вала от одного станка к другому.

Мне понравилась эта смелая мысль. Проход в рольганге был сделан, и Бочарова на двух станках стала обтачивать по 70 валов вместо 40 по норме. Красный флажок часто стоял на станке Галины. Примеру Бочаровой последовала ее сменщица Егорова, и между ними началось соревнование.

Затем перешли на обслуживание трех станков сверловщица Лобзина и фрезеровщица Валя Егорова. Нина Андрианова, о которой я уже упоминал, приобрела еще одну профессию — сверловщицы — и стала работать на двух фрезерных и одном сверлильном станке; комсомолки Эра Буракова и Чибирева начали обслуживать по четыре станка. А потом к ним присоединились другие.

Так социалистическое соревнование породило у нас многостаночное обслуживание и совмещение профессий.

Цех успешно справился с обязательством. С сознанием выполненного долга пришли мы 9 февраля к избирательным урнам и отдали свои голоса за Сталина, за партию, за расцвет нашей Родины.

Цеховый комитет внедрял новые формы социалистического соревнования, вовлекая в него всех работников цеха.

Было организовано соревнование рабочих по профессиям на звание «лучший токарь», «лучший фрезеровщик» и т. д. Для того чтобы завоевать это почетное зва-

ние, нужно не только добиться наибольшей выработки, но и работать без брака и поломок станка, уметь налаживать станок и хорошо за ним ухаживать, экономно расходовать режущий инструмент, быть примером в отношении дисциплины и активно участвовать в общественной жизни цеха.

На видном месте висят графики выполнения обязательств соревнующихся по профессиям. В перерыве между работой перед ними часто толпится народ, особенно в конце месяца.

Соревнование по профессиям стало очень популярным. С каждым месяцем все больше рабочих оспаривает звание «лучший». Я считаю, что начальники цехов и мастера должны уделять этому виду соревнования особенно большое внимание, так как в результате его не только увеличивается производительность труда, но и растет квалификация рабочих и стремление сокращать расходы на изготовление деталей.

Таблица
учета социалистического соревнования мастеров цеха № 4

Фамилия	Задан с учет. соц. об		по числам месяца 2	3	4	6	8	9	10	11	12	30	31
см. мастера Лосева	1000	За смену	35	38	41	32	30	42	48	52			
		С начала месяца	—	73	114	146	176	218	266	318			
	40	Задолж.	5	7	6	14	24	22	14	2			
см. мастера Пчелинцева	1000	За смену	40	46	51	42	40	45	51	50			
		С начала месяца	—	86	137	179	219	264	315	365			
	40	Задолж.	—	—	—	—	—	—	—	—			
см. мастера Мешкова	1000	За смену	48	40	62	30	45	20	15	21			
		С начала месяца	48	88	150	180	225	245	260	281			
	40	Задолж.	—	—	—	—	—	—	20	39			
Всего по линии детали 186 ст. мастера Ермолина	3000	За сутки	123	124	153	104	115	107	114	123			
		С начала месяца	—	247	400	504	619	726	840	963			
	120	Задолж.	—	—	—	—	—	—	—	—			

Мастеров мы также вовлекли в соревнование на звание «лучший мастер». Это звание присуждается тому мастеру, смена которого лучше других выполнила по всем

показателям месячное задание и работала ритмично, у кого не было рабочих, не выполняющих норм, не было и поломок станков. У «лучшего мастера» производственный участок должен быть в образцовой чистоте. Он должен участвовать в общественной жизни и рационализаторской работе. Производственные показатели соревнующихся мастеров мы тоже доводим до сведения всех.

Социалистическое соревнование изменило отношение к труду и позволило доказать реальность программы цеха. Мы увидели большие возможности, которых не замечали раньше. Используя их, мы добиваемся выполнения задач, которые ставят перед нами партия и правительство и которые выдвигает сам советский народ. Каждый раз, когда коллектив цеха борется за разрешение этих задач, с новой силой вспыхивает социалистическое соревнование.

МОЛОДЕЖЬ ЦЕХА

Очень часто застрельщиком соревнования становится у нас молодежь. Еще в конце 1946 года комсомольцы организовали на линии коленчатых валов первую комсомольско-молодежную бригаду, а затем создалось еще шесть бригад на той же линии и на участке шатунов. Я охотно пошел навстречу стремлению молодежи к объединению.

Во главе первой бригады стала комсомолка Людмила Антонова. Бригада Антоновой вызвала на соревнование группу наладчика Левина, работающего на тех же станках, только в другой смене. Антонова и Левин решили, что они могут со своими рабочими выполнять суточное задание и что третья смена на этих операциях не нужна. Я согласился с ними и перевел рабочих третьей смены на другие работы. В бригаде Антоновой и группе Левина работает 12 человек, но теперь они успешно справляются с заданием, которое раньше выполняли 18 рабочих. Победительницей соревнования оказалась бригада Антоновой. Она оставила далеко позади себя группу Левина. Доказав преимущества коллективного труда, она уже за пять месяцев 1947 года выполнила почти полностью годовую

программу. Члены бригады Антоновой, проявляя подлинно социалистическое отношение к труду, добровольно повысили на 35 процентов нормы выработки. Но и эти нормы они уже намного перевыполняют.

Комитет ВЛКСМ завода вручил бригаде Антоновой переходящее Красное знамя и присвоил ей наименование «Бригада имени новой сталинской пятилетки».

Началась борьба за это знамя. Бригада Антоновой скоро отдала его, и оно переходило из рук в руки, не оставаясь в какой-либо бригаде больше чем на месяц, но и не выходя из цеха.

Наконец, знамя завоевала комсомольско-молодежная бригада, руководимая комсомольцем Владимиром Жевлаковым. Коллектив этой бригады досрочно, к 1 сентября, выполнил обязательство, взятое в честь 800-летия Москвы. В августе бригада обработала 4 250 больших шатунов при задании в 2 500 штук. Нормы были выполнены на 200 процентов. Жевлаков оказался способным организатором. Не успокаиваясь на достигнутом, он добивался новых успехов и уверенно руководил бригадой. Три месяца подряд знамя заводского комитета комсомола присуждалось его бригаде. На четвертом месяце бригада добилась новой большой победы: помимо заводского знамени, ей было присуждено переходящее Красное знамя Первомайского райкома ВЛКСМ.

В соревновании в честь тридцатой годовщины Великой Октябрьской социалистической революции молодые патриоты Владимир Жевлаков, Тамара Егорова, Нина Андрианова и Мария Фролова достигли замечательных результатов: они обработали за месяц 4 600 шатунов, выполнив задание на 244 процента.

Бригада заняла первое место в соревновании молодежных бригад района и вместе со знаменем получила почетную грамоту РК ВЛКСМ. Рабочие завода имени Буденного, воздавая заслуженную честь самоотверженной работе Владимира Жевлакова, понесли его портрет в колонне октябрьской демонстрации на Красную площадь.

Но социалистическое соревнование говорит: догоняй лучших и добивайся общего подъема. Бригада Василия Никифорова догнала бригаду Владимира Жевлакова и в декабре отвоевала у нее знамя. Через месяц и ей приш-

лось уступить знамя бригаде Котова. Эта бригада в ходе соревнования добилась небывалого еще успеха — за смену она обрабатывает по 400 шатунов.

Переходящее знамя комитета ВЛКСМ уже на протяжении года, а знамя РК ВЛКСМ в течение последних пяти месяцев не выходят из нашего цеха. Борьба за знамена продолжается. Производительность труда комсомольско-молодежных бригад неизменно растет.

В цехе много молодых рабочих, и у меня установилась крепкая дружба с ними. Я внимательно слежу за их работой, учебой и производственными успехами и без боязни выдвигаю наиболее способных на ответственную работу. Сейчас у нас больше половины мастеров и наладчиков из молодежи.

Молодежь в цехе замечательная. Да и где она у нас в Советском Союзе плохая! Но ее нужно воспитывать, прививать ей большевистскую закалку. К сожалению, мы, командиры производства, не всегда уделяем этому должное внимание.

Порой бывает у нас так: молодой рабочий, проявляя творческое, социалистическое отношение к труду, увеличивает в несколько раз свою производительность и выдвигается в число передовых стахановцев. Рабочего поздравляют с успехами, премируют, передают его опыт другим, призывают всех следовать его примеру, а о дальнейшем воспитании иногда забывают. Тогда он перестает работать над собой, достигнутых успехов не закрепляет, больше не растет, а бывает, что даже скатывается обратно, вниз.

Я уже упоминал о Василии Никифорове. Сейчас это один из лучших наших стахановцев. Несмотря на свою молодость, он идет впереди многих. Но вот какой случай с ним был.

Когда Никифоров добился больших производственных успехов, слава о нем облетела весь завод. На всех собраниях хвалили Васю. Его премировали, присвоили ему звание «лучший токарь завода», а как о человеке о нем забыли. Но парнишке было тогда всего восемнадцать лет, и закружилась у него головушка. Решил Никифоров, что теперь ему все нипочем: добился рекордов — и хватит, а считаться с мастером совсем не обязательно. Стал он от-

влекаться от работы, пускался в разговоры, разбазаривал драгоценное время. И кривая выработки начала у него изо дня в день снижаться. Наконец, с 85 валов в смену он докатился до 35—40. Это было меньше, чем у многих рядовых рабочих.

С Никифоровым беседовали и коммунисты цеха и в комитете комсомола, разговаривал много с ним и я. Ничто не помогало — болезнь была уже запущена. Тогда я решился на крайнюю меру: снял его с линии коленчатого вала и перевел на заточку инструмента в группу подготовки производства.

Прошло полтора месяца. Я и старший мастер Ермолин непрерывно наблюдали за Никифоровым. Первые дни он ходил с высоко поднятой головой, тем более, что рабочий Потапов, ставший за его станок, еще неважно справлялся с работой. Но потом Потапов освоился, и выработка начала у него расти. Однажды подошел Никифоров к доске соревнования, увидел против фамилии Потапова цифру «50» и сразу скис — опустил голову и как-то боком отошел от доски. А потом выпуск у Потапова поднялся до 60, 65, и, наконец, он стал обтачивать по 70 валов за смену. Почти столько же, как и Никифоров.

Вася явно нервничал. Он часто подходил к своему бывшему станку и смотрел на работу Потапова. Стал гораздо тише и дисциплинированнее, вежливо разговаривал с мастерами. Со мной он еще не говорил. А я решил ждать: такую серьезную операцию надо доводить до конца, мягкость может только повредить человеку.

И вот как-то Потапов заболел. Смена началась, а станок его стоял в бездействии. Как об этом так быстро проведал Никифоров, я не знаю, но когда мастер Ермолин подошел к станку, раздумывая, кого можно поставить работать вместо Потапова, он увидел возле станка Никифорова, который любовно протирал его концами. Заметив Ермолина, Вася посмотрел на него с мольбою в глазах: видно, очень истосковался по станку.

Все было ясно без слов.

— Хочешь итти обратно на станок? — спросил Ермолин.

— Очень хочу, Александр Ерофеевич!

— Ну, становись, только не подводи больше.

Это было уже давно. Никифоров быстро нагнал свой прежний темп работы. Я назначил его бригадиром комсомольско-молодежной бригады, и Вася, чувствуя, что теперь он должен показывать пример другим, добился нового успеха. Сейчас он обтачивает уже по 90 валов за смену. Такой выработки не достигал еще никто на заводе.

Вот чего можно добиться, если во-время помочь человеку исправить свои ошибки.

Я уже рассказывал о шлифовщике Фоломкине. Социалистическое соревнование заставило его пересмотреть свое отношение к труду. Сейчас комсомолец Фоломкин работает по-стахановски.

Чтобы лучше узнать свою молодежь, я стараюсь больше общаться с ней и на работе и вне работы, часто бываю на комсомольских собраниях, обсуждаю с комсомольцами дела цеха, спрашиваю их совета и в то же время критикую их недостатки. Нередко захожу и в молодежное общежитие, в котором живет много бывших воспитанников ремесленных училищ, работающих в цехе. Недавно вместе с комсоргом цеха Прониной я организовал воскресник молодежи. Мы расчищали двор и устраивали спортивную площадку для живущих в общежитии.

Такое общение с молодежью позволяет мне влиять на нее и направлять ее энергию на разрешение наших общих задач.

КОМАНДИРЫ ПРОИЗВОДСТВА

Только в том цехе может успешно итти работа, где мастера соответствуют своему назначению, где они поняли свою роль и пользуются данными им правами.

Мастер — это младший командир производства. Он должен воспитывать людей, обучать, ставить перед ними задачу и руководить ими при ее выполнении.

Мастеру предоставлены большие права, но вся беда в том, что очень часто ему или не дают их реализовать или он не пользуется ими сам.

Так было раньше и в нашем цехе. Мастера бегали и суетились весь день. То они налаживали станки, то сшивали ремни, а временами даже подносили поковки к станкам. Правда, они старались помочь рабочим выполнить задание, но что это была за помощь! Превратившись в наладчиков и подсобных рабочих, мастера не имели времени для того, чтобы инструктировать, проверять людей и организовывать работу своей смены. Они не были в состоянии даже просто собрать свои мысли. Фактически смены оставались без руководства.

Я освободил мастеров от всех не свойственных им работ по наладке станков, доставке инструмента и т. п., вменив им в обязанность только руководить работой смены и воспитывать своих рабочих. Я потребовал, чтобы они полностью использовали свои права. Это совершенно изменило положение мастеров.

У нас теперь старший мастер — полноправный руководитель своего участка. Платежные документы на зарплату рабочих поступают к нему. Он отдает все распоряжения по участку, разрешает рабочим при наличии уважительных причин уход с работы или временный переход из смены в смену. Старший мастер выдвигает своих работников на премирование в пределах той суммы, которую я ему устанавливаю. Без мастера я не рассматриваю заявлений рабочих. Все организационные или технологические изменения производятся только с участием мастеров. Почти такие же права и у мастеров смен.

Мастера, которые смогли должным образом воспользоваться своими правами, приобрели у рабочих авторитет и получили возможность по-настоящему руководить людьми.

Но не все сумели это сделать. Двое мастеров, вместо того чтобы руководить, попрежнему суетились, носили поковки и инструмент, были нетребовательными и уважением не пользовались. Дисциплина в их сменах была плохая, они не были и не могли быть командирами производства. Пришлось мне их заменить.

На место одного я выдвинул молодого наладчика Афанасия Резчикова. Тогда ему было немногим более двадцати лет, но, приглядываясь к юноше, я увидел, что это волевой, инициативный человек. В этом я не ошибся.

Резчиков очень быстро сумел доказать, что он может быть командиром производства, который умеет и потребовать от рабочих и позаботиться о них. Он завоевал авторитет и стал подлинным вожаком своей смены, в большинстве состоящей из молодежи. Сейчас комсомолец мастер Резчиков удостоен звания «лучший мастер завода».

На место второго мастера я назначил наладчика Виктора Ключникова. Он тоже молодой — ему двадцать три года, но с работой справлялся хорошо и умело взял управление сменой в свои руки. Его смена соревнуется со сменой Резчикова и не раз обгоняла ее.

Пришлось также сменить и мастера по подготовке производства. С первых же дней я увидел, что это очень запущенный участок работы. Инструмент к рабочим местам не доставлялся, и за ним ходили сменные мастера и рабочие. Учета расхода инструментов и приспособлений не велось, причины поломки и потери не выяснялись.

Подготовкой производства ведал мастер Александров. Он не проявлял инициативы и всю свою работу свел только к получению инструмента и приспособлений со склада. Я заинтересовался им и выяснил, что раньше Александров был хорошим производственником и поэтому его выдвинули на должность мастера по подготовке производства. За эту работу вначале он взялся горячо, но потом остыл.

Я поговорил с Александровым по душам, и мне стало ясно, что человек он не плохой, но очень свыкся с недостатками в своем деле и исправить их ему было теперь уже трудно. Вкус потерял он к этой работе. Надо было расставаться и с ним.

По моей просьбе Александрова перевели в другой цех на должность мастера смены. Там он сразу ожил, крылья расправил. Работать стал очень хорошо, завоевал авторитет у рабочих, и впоследствии ему несколько раз присуждали звание «лучший мастер завода». Вот что значит, когда человек станет на свое место!

Нужен был новый мастер по подготовке производства. Еще до этого я обратил внимание на контролера по инструменту Лужникову. Она хорошо знала наше инстру-

ментальное хозяйство, и мне нравилось, как аккуратно и организованно она работает. О ней-то я и вспомнил теперь. Что, если Лужникову выдвинуть на должность мастера по подготовке производства?

Я сказал ей о своем намерении. Лужникова очень смутилась.

— Сергей Петрович, какой же из меня мастер? Я на такой работе никогда не была.

— Ничего, научитесь. Вы только не бойтесь. Я вот не боюсь выдвигать вас, а отвечать за эту работу придется и мне.

Я рассказал ей, какое значение имеет подготовка производства и как сильно зависит от нее весь выпуск цеха.

Лужникова согласилась. Жизнь показала, что и в этом выборе я также не ошибся. Она хорошо справляется с новой работой, и сменным мастерам больше не приходится тратить время на поиски инструмента или приспособлений.

Правильно расставить руководителей — половина успеха. В этом я убедился на собственном опыте. Вместо безынициативных мастеров пришли энергичные, волевые люди, принялись с большим желанием за работу, и дела в цехе значительно улучшились. Да и не может быть иначе: один начальник, будь он хоть семи пядей во лбу, управлять цехом не в состоянии.

От мастеров я потребовал, чтобы они руководили социалистическим соревнованием в своих сменах и на участках. Они и сами убедились в силе соревнования и уделяют много внимания соревнующимся стахановцам и бригадам и помогают им. Примером этому может служить старший мастер участка шатунов Григорий Сергеевич Червяков.

Жизнь т. Червякова сложилась, как и у многих других в годы советской власти. Сын крестьянина-бедняка из рязанской деревни, он окончил сельскую, затем профтехническую школу, а потом поступил на наш завод токарем. Работал он очень добросовестно, жил интересами завода и цеха, настойчиво изучал станки, постоянно обдумывал, как можно рационализировать работу.

Его способности и преданность делу не остались без внимания. Червякова выдвинули на должность мастера, а затем и старшего мастера. Инициативный и энергичный, он очень горячо взялся за новое дело. Григорий Сергеевич не был тогда еще в партии, но рабочим чутьем он понял, что мастер — это руководитель рабочих, а руководить — это значит прежде всего. воспитывать.

Когда началось социалистическое соревнование на участке шатунов, Червяков стал во главе его, повседневно руководит им и нередко наталкивает рабочих на новую мысль, показывая на деле, как можно добиться еще больших успехов.

Стахановка Анна Крылова, работая на двух сверлильных станках, обрабатывала за смену по 80—90 шатунов. Червяков как-то сказал ей:

— Вы бы попробовали работать на четырех станках, машинное время это позволит.

— Что вы, Григорий Сергеевич, я не справлюсь! Опозорюсь только, и все надо мной будут смеяться!

— Я бы вам не предлагал, если бы думал, что вы не справитесь. Становитесь к четырем станкам и попробуйте. Вы убедитесь, что в состоянии их обслуживать, а смеяться над вами никто не будет.

Крылова не решалась. Тогда на следующий день Червяков подошел к ней в начале смены, пустил все четыре станка, и Крылова начала на них работать. Червяков увидел, что она еще плохо рассчитывала свои движения, и так как все четыре станка работали с одинаковой скоростью подачи, она не успевала ставить и снимать детали. Тогда Григорий Сергеевич остановил станки и на втором и четвертом убавил подачу, а на первом и третьем оставил прежнюю. Крылова стала последовательно устанавливать детали и успевала обслуживать все четыре станка.

В таком замедленном ритме она проработала дня четыре. Червяков все время наблюдал за Крыловой. Наконец, увидев, что она вполне освоилась с обслуживанием четырех станков, он увеличил подачу на втором и четвертом станках до нормальной. Крылова продолжала спокойно работать.

— Ну как, товарищ Крылова, — спросил он у нее, — будут теперь смеяться над вами? Вы в свои силы не ве-

рили — боялись и на двух станках не управиться, а теперь на четырех вот как поспеваете!

Крылова с благодарностью посмотрела на своего мастера.

Теперь она уже обслуживает пять станков и за смену обрабатывает больше 200 шатунов. Заводский комитет присудил Крыловой звание «лучшая сверловщица завода».

Червяков сам внес десятки ценных предложений по улучшению производства и вовлек в рационализаторскую работу мастеров и рабочих своего участка. Реализация его предложений упростила технологический процесс, уменьшила трудоемкость изготовления шатунов и позволила высвободить много людей. Несколько месяцев подряд Григорий Сергеевич носит почетное звание «лучший мастер завода».

Мастер должен воспитывать своих рабочих. Для этого ему нужно каждого из них хорошо изучить, знать его быт, нужды, особенности и стремления. Этого я требую от своих мастеров, но иногда приходится убеждаться в том, что еще не всех рабочих они знают.

Старший мастер коленчатых валов Александр Ерофеевич Ермолин очень хороший, квалифицированный работник, беспокойный, болеющий за свою работу человек и умелый организатор. Но раньше у него был грешок — не интересовался он жизнью подчиненных ему людей и поэтому не мог на некоторых из них воздействовать.

На участке у Ермолина работает токарь В. Это способный молодой рабочий, ему немногим более двадцати лет. Когда В. хотел, он работал хорошо, намного перевыполняя нормы. Но если он не хотел, никто — ни сменный мастер, ни Ермолин — не мог заставить его работать. В. уходил от своего станка, гулял по цеху и отвлекал от работы других. Как-то он сорвал работу всей линии. Ермолин подал мне рапорт, прося убрать В. с участка коленчатых валов.

Увольнять В. мне не хотелось: парень он молодой и толковый, может быть, еще удастся его исправить. Но что-то надо было предпринять.

— Александр Ерофеевич, ты хорошо знаешь В.? — спросил я Ермолина.

— Как же мне его не знать? Столько приходится с ним возиться.

— А где он живет?

— Где-то здесь, на Ухтомской улице.

— Семья у него большая?

— Вот этого я не знаю.

— А как он проводит свое время вне завода?

— Тоже не знаю, хулиганит как будто.

— Плоховато, значит, ты его знаешь.

Я вызвал В.

— Ты обработал сегодня только 40 валов, а задание было 60. Почему?

— У меня не ладилось со станком.

— Это неправда!

— Ну и пусть неправда, не хотел — и все! Вам-то что, больше других надо? — и он вызывающе посмотрел на меня.

— Не груби! — крикнул я. А потом спокойно спросил:

— Отец у тебя есть?

В. как-то съежился, потупил глаза.

— Нет, умер давно, лет десять назад.

Так, слово за слово, узнал я о его жизни, о матери-инвалиде второй группы и о маленькой сестренке. Вся семья живет только его заработком.

— Плохо же ты заботишься о матери и сестре! — сказал я. — Ты бы мог зарабатывать гораздо больше, и им легче бы жилось. Разве тебе все равно, как они живут?

В. молчал.

— Скажи откровенно, почему ты относишься так к работе, может быть, тебе что-нибудь мешает?

— Нет, ничто не мешает, я сам даже не знаю, почему у меня так получается. К дисциплине я еще не привык.

Я долго беседовал с ним, объяснил, что он уже взрослый человек и единственный кормилец, что нехорошо так поступать и по отношению к матери и к товарищам по работе.

В. обещал исправиться. Неделю он свое слово держал, а потом все началось снова. Тогда вместе с Ермолиным я пришел к В. домой. Говорил там с его матерью и с ним самим. Рассказал им о решениях февральского

Пленума ЦК ВКП(б) о подъеме сельского хозяйства и о том, какую роль играет наш завод, и в частности сам В., в выполнении этих решений.

— Вот, ты представляешь, сколько тракторов ждет наших коленчатых валов? Вчера ты недодал опять 15 штук. Подсчитай-ка теперь, сколько тракторов из-за тебя не смогли отремонтировать и направить на поля.

В. сидел красный, как рак, а его мать с укором смотрела на него.

На другой день он пришел в цех и стал к станку, пытаясь сохранить «независимый» вид. С утра он работал хорошо, а потом, когда мастер сделал ему какое-то замечание, раскричался, явно стараясь вызвать сочувствие товарищей, и опять ушел от станка, сорвав смену.

Многие были просто возмущены, некоторые считали, что его необходимо уволить.

Но мне казалось, что В. уже подумал сам обо всем, понял, что дальше так продолжаться не может.

Вел же он себя так только из-за ложного самолюбия, из-за желания козырнуть перед товарищами своим ухарством — «ничто меня не возьмет, никто не обломает».

Мы решили прибегнуть еще к одному средству — воздействию коллектива. В цехе вывесили плакат, извещавший о поступке В., а потом поставили о нем вопрос на производственном совещании. Многие стахановцы резко осуждали его и настаивали на лишении премии, хотя он и выполнил месячное задание.

Этот плакат и выступления товарищей очень подействовали на В. Видя, что и у семьи и у них он ничего, кроме осуждения, не встречает, В. взял себя в руки. Вот уже восемь месяцев, как он отлично работает и нет на него никаких жалоб. Больше того, В. сам стал требовательнее относиться к работе других. Я поручил ему налаживать станки, и сейчас он один из лучших наладчиков цеха. В. уже неоднократно премировали, а заводская газета отмечала его хорошую работу. Несколько раз мать В. справлялась у меня, как он работает. Она обещала помогать нам поставить его на ноги и свое обещание выполнила.

Так воздействие коллектива и семьи создали из В. очень хорошего работника.

Чем требовательнее мастер на работе и чем внимательнее он к людям вне ее, тем большим уважением и любовью будет он пользоваться, тем легче ему вести свой коллектив к успехам.

Руководя работой мастеров, я стараюсь узнавать их поближе. У каждого из них бываю дома, знаю их семью, их быт и со всеми нахожу общий дружеский язык. Мастера — мои ближайшие помощники во всех начинаниях, и мы вместе бьем в одну точку. Поэтому и удалось нам повести всю массу рабочих цеха за собой.

Сложны и ответственны задачи мастера. Для того, чтобы правильно в них разобраться, он должен расти и политически, и культурно, и технически. Сам я учусь в кружке партийно-хозяйственного актива и вместе с парторгом вовлек в учебу всех мастеров цеха. Какая бы работа в цехе ни была, я в дни занятий освобождаю от нее мастеров, давая им возможность пополнять свои знания.

Полтора года борьбы за план не прошли для нас даром. Вместе с людьми выросли и их руководители. Старший мастер Червяков вступил в кандидаты в члены ВКП(б), мастер Ключников стал комсомольцем, мастер Резчиков теперь член заводского комитета ВЛКСМ, а меня избрали членом партийного бюро завода и кандидатом в члены райкома партии.

Соревнование в цехе приняло всеобщий характер. Мастера стали руководителями соревнующихся рабочих, воспитателями их и организаторами производственного процесса.

ВМЕСТО КИЛОМЕТРА — 400 МЕТРОВ

С большим воодушевлением встретил весь народ историческое постановление февральского Пленума ЦК ВКП(б) «О мерах подъема сельского хозяйства в послевоенный период», увидев в нем новое проявление сталинской заботы партии о благосостоянии советских людей и могуществе Родины.

Для коллектива нашего завода это постановление стало программой действия. Мы изготовляем запасные части для тракторов, от работы которых зависит повышение урожайности совхозных и колхозных полей.

Товарищ Андреев в своем докладе на пленуме ЦК ВКП(б) сказал, что от 20 до 30 тысяч тракторов, нуждающихся в ремонте, простаивают в МТС из-за недостатка запасных частей.

20—30 тысяч тракторов! Это очень большая сила. Для их ремонта и восстановления особенно нужны были те детали, которые изготовляются у нас.

Среди этих запасных частей — коленчатый вал трактора, обрабатываемый в четвертом цехе. О нем в числе наиболее дефицитных деталей упомянул товарищ Андреев.

Вскоре после пленума ЦК ВКП(б) директор завода получил распоряжение Заместителя Председателя Совета Министров СССР товарища Маленкова.

Товарищ Маленков, указав, что «от работы завода имени Буденного во многом зависит выполнение плана ремонта тракторов к весенней посевной кампании», обязал нас выполнить и перевыполнить план производства и отгрузки ряда дефицитных деталей, в том числе и шатунов 03—04.

Эти шатуны также изготовляет наш цех.

Шатун 03—04, или, как у нас его называют, «малый шатун», обрабатывался на одной линии станков с другим шатуном, прозванным у нас «большой шатун».

Когда запускали в производство большой шатун, отставало изготовление малого и наоборот. Перестройка станков с обработки одной детали на другую отнимала много времени. По существу никакой поточной обработки ни той, ни другой детали не было. Увеличить выпуск малых шатунов в этих условиях было трудно.

Продумав с технологами этот вопрос, мы решили организовать самостоятельную поточную линию малых шатунов. Главный инженер Моисей Борисович Котик одобрил наше решение.

На складе некомплектного оборудования мы разыскали восемнадцать подходящих станков, привели их в порядок и установили. В тесном содружестве с технологами Орловым и Подвязкиным и конструктором Абашевым спроектировали и установили всю технологическую оснастку. Новая линия была подготовлена к работе.

Но для нее мы смогли высвободить только 10 рабочих. Выручили нас опять многостаночники: 10 человек взялись за обслуживание 18 станков и успешно справлялись с этим.

Рабочие новой линии неуклонно увеличивали выпуск малых шатунов. В феврале было изготовлено 1 600 штук, а в мае уже 3 424. За пять месяцев 1947 года цех выпустил этих деталей в пять раз больше, чем за тот же период прошлого года.

Указание товарища Маленкова об увеличении выпуска шатунов было выполнено.

Одновременно с организацией поточной линии малых шатунов мы решили перестроить и линию коленчатых валов. Станки на ней были размещены неудачно, и деталь на своем пути от операции к операции делала много петель, то продвигаясь вперед, то возвращаясь обратно. Правильного потока не было, и у рабочих терялось время на подтаскивание деталей и при встречных транспортировках. Для ускорения темпа работы линии мы должны были использовать наши внутренние резервы — выровнять и укоротить путь движения коленчатого вала и тем самым уменьшить потери вспомогательного времени.

Правильный поток при обработке вала стал жизненно необходимым для цеха.

В то время технический отдел был занят разработкой технологического процесса изготовления в других цехах завода новых деталей, а отдел главного механика — монтажем оборудования для них. Мы должны были выбрать одно из двух: или подождать с перестановкой станков на линии коленчатого вала, или всю эту большую работу выполнить силами цеха.

Ждать было нельзя. Я поговорил с коммунистами, с мастерами, наладчиками и стахановцами. «Ждать нельзя», — сказали и они. Мы решили сами перепланировать линию коленчатого вала. Директор завода Михаил Петрович Иванов разрешил нам это при условии, если месячное задание по выпуску валов будет выполнено.

План перемещения станков был продуман во всех деталях. В его составлении участвовали старшие мастера Ермолин и Червяков, мастера Лосев, Пчелинцев и

Мешков, а также слесарь-рационализатор Балякин и другие стахановцы.

В несколько дней, точнее дней и ночей, оборудование линии было переставлено. Все коммунисты, комсомольцы, ремонтные рабочие и много стахановцев работали под руководством мастеров, не считаясь со временем. Все было заранее подготовлено так, чтобы обработка валов не прерывалась. Станок снимался со старого места только тогда, когда можно было уже передвигать его прямо на новое, а до этого времени на нем работали, выполняя операцию.

После перепланировки линия коленчатого вала выровнялась. Деталь уж больше не петляла на пути от одной операции к другой, а прямым непрерывным потоком шла от заготовительных операций к пункту окончательного контроля.

Оборудование для зачистки торцов, центровки и правки поковок мы расположили так, что теперь эти три операции может выполнять один рабочий. Он вполне справляется с заготовкой поковок для всей линии.

Мы изъяли и передали другим цехам девять станков-дублеров. Раньше мы вынуждены были их иметь для выполнения некоторых операций. Теперь они стали ненужными: производительность труда на этих операциях повысилась настолько, что задание выполнялось и на одном станке.

Линия коленчатого вала значительно сократилась. Позднее мы получили отечественный высокопроизводительный круглошлифовальный станок, который заменил нам пять устаревших. Длина линии снова убавилась: из двухрядной она стала однорядной.

Почти километр проходил раньше коленчатый вал при обработке. Теперь его путь сократился до 400 метров.

МАЛАЯ МЕХАНИЗАЦИЯ

Механизация облегчает труд рабочего и создает условия для непрерывного роста его производительности. Об этом не должен забывать любой командир производства.

Начальник цеха и мастера обязаны все время думать о том, где и как можно механизировать работу.

Мы еще не имеем возможности всюду установить автоматические линии, на которых обработка деталей полностью механизирована и человек только управляет станками, почти не применяя физического труда. Это дело недалекого будущего. Сейчас же, наряду с капитальными работами по механизации, должна найти широкое применение так называемая малая механизация, выполняемая силами и средствами завода или цеха. Малая механизация позволяет значительно уменьшить применение ручного труда, во многом способствует повышению производительности и сокращает потребность в рабочей силе.

Я поставил перед собой задачу как можно полней использовать малую механизацию в нашем цехе. С помощью коллектива, поддержавшего меня в этом, удалось сделать немало. Мастера и стахановцы-рационализаторы внесли много ценных предложений, которые облегчили труд и позволили сократить число вспомогательных рабочих.

Вот несколько примеров.

Поковки коленчатого вала доставлялись в цех из центрального склада на обычной четырехколесной тележке, буксируемой автотягачом. Они лежали на тележке навалом, а в цехе разгружались и складывались на пол. По мере надобности поковки связывались по нескольку штук и мостовым краном подавались к началу линии коленчатого вала на заготовительные операции. Часто, не дожидаясь подхода мостового крана, подсобные рабочие брали поковки сами и подносили их к станкам. Но каждая поковка весит 60 килограммов, и хотя подносили ее вдвоем, это было нелегко. Приходилось иметь 6 подсобных рабочих (по 2 человека в смену) специально для доставки поковок к рабочему месту. Цех постоянно был загроможден лежавшими на полу заготовками.

Я попросил наших рационализаторов подумать над тем, как упростить и механизировать снабжение линии коленчатого вала поковками, для того чтобы уменьшить число рабочих, занятых малопроизводительным трудом. Сообща с тт. Ермолиным и Мешковым мы этот вопрос

успешно разрешили. Сделали более низкие тележки к тягачу и специальные кассеты, в которые на центральном складе укладывается в определенном порядке по 30 поковок.

Непосредственно у рабочего места на первой операции (заточка торцов) поставили «склиз» — наклонный стол с направляющими и роликами. По прибытии в цех тягача крановщик мостового крана снимает с тележки кассету с поковками и устанавливает ее на «склиз», а со «склиза» берет освободившуюся кассету и ставит ее на тележку. Тогда рабочий, выполняющий первые операции, легко пододвигает к себе очередную кассету с заготовками вала.

Теперь линия бесперебойно обеспечивается поковками, доставляемыми к рабочему месту без применения ручного труда. Подсобные рабочие для доставки их стали уже не нужны.

После выполнения некоторых операций коленчатый вал снимался со станка, клался на рольганг и вручную продвигался к следующему станку. Это выполнялось двумя подсобными рабочими в смену. При перепланировке станков мы установили легко вращающиеся поворотные краны-укосины в таком количестве, что теперь на любой операции деталь снимается со станка и ставится на станок при их помощи. Даже девушки, работающие на станках, переставляют теперь валы без всякого труда. Надобность в подсобных рабочих для передвижения валов отпала.

Ежедневно в цехе накапливается 2½ тонны стружки. Ее нужно выбрать со станков и вывезти из цеха. Этим делом были заняты 6 подсобных рабочих. Пока стружка доходила до утильплощадки, она перекладывалась четыре раза. Со станка ее собирала на тележку уборщица и затем ссыпала на пол в определенное место. С пола подсобные рабочие (уборщицам это было уже не под силу) накладывали стружку лопатами на прицеп к тягачу. С прицепа ее снова лопатами вываливали на утильплощадку. Во время перекладывания стружка загрязнялась и разносилась по всему полу. В цехе всегда было много грязи, и приходилось время от времени очищать от нее пол, на что дополнительно тратилось до 3 тысяч рублей

в месяц. Но и это мало меняло вид цеха. Только из-за его загрязненности заводский комитет не присудил нам в декабре 1947 года переходящего Красного знамени. И правильно сделал: наш цех был самым грязным на заводе.

По предложению т. Шеварева мы изменили порядок уборки стружки. Для этого изготовили небольшие опрокидывающиеся тележки-ковши и большой ковш с ушками и осью емкостью на одну тонну стружки.

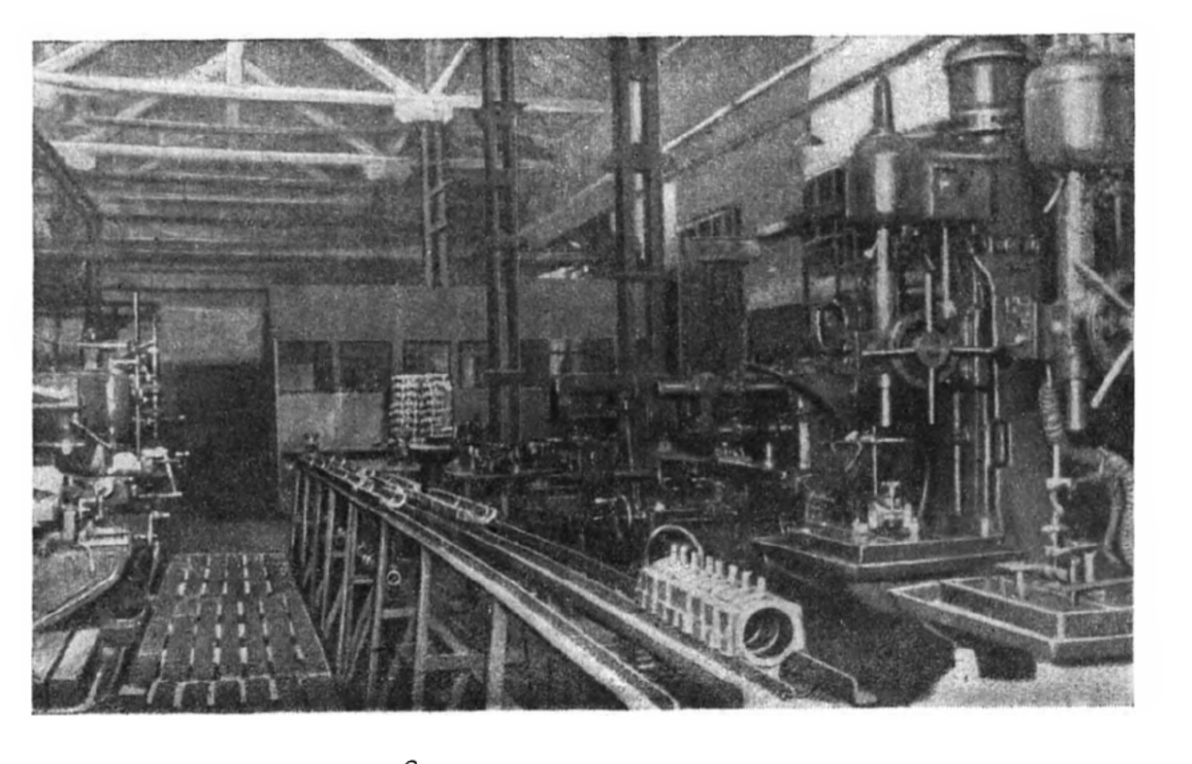
Этот большой ковш помещается немного ниже уровня пола в котловане, вырытом в цехе. Работница сбрасывает стружку со станка в тележку-ковш, подкатывает ее к большому ковшу и опрокидывает над ним свою тележку. Когда большой ковш наполняется стружкой, подъезжает тягач со специальным прицепом. Мостовой кран вынимает ковш из котлована, ставит его на прицеп, и тягач отвозит стружку на утильплощадку. Там один рабочий легко перевертывает ковш, который затем снова доставляется в цех и устанавливается на прежнее место.

Не нужен теперь тяжелый труд для погрузки стружки с пола на тягач, и отпала надобность в 4 подсобных рабочих. Стружка не загрязняется и не раскидывается по полу.

На очистке цеха от стружки мы теперь экономим более 50 тысяч рублей в год.

Шатунные и коренные шейки коленчатого вала должны шлифоваться с большой точностью — до 17 микронов. При выполнении этой операции пользовались обыкновенными скобами, и шлифовщикам приходилось в процессе шлифования каждой шейки по нескольку раз останавливать станок для ее замера. На это уходило много времени.

Стахановец Данилин предложил применить индикаторные скобы для замера шлифуемых шеек на ходу. С помощью технического отдела он свое предложение осуществил, и на всех шлифовальных станках, на которых обрабатываются шейки коленчатого вала, установлены такие скобы. Но само по себе это ничего еще не изменило, так как рабочие по привычке продолжали пользоваться для замера шеек обыкновенными скобами и при каждом замере останавливали станок. А индикаторным скобам они попросту не доверяли. Надо было научить



«Склиз» на линии малых шатунов

рабочих пользоваться индикаторными скобами, создать у них привычку, «механические» навыки выполнения обмера шейки вала без остановки станка, внушить им чувство доверия к новому измерительному прибору — в этом была самая трудная задача. Стахановец Данилин с этим успешно справился — все шлифовщики стали пользоваться только индикаторными скобами, и делают они это теперь очень умело. Конечно, такую работу Данилин один не осилил бы — ему помогали мастера смен.

В результате время шлифовки шеек коленчатого вала значительно сократилось, а условия труда шлифовщиков улучшились. А самое важное заключается в том, что применение индикаторных скоб намного уменьшило брак, который раньше доходил до 20 процентов. Реализация предложения Данилина дала заводу около 72 тысяч рублей экономии в год.

Наконец, еще один пример. При обработке шатунов приходится обращать большое внимание на то, чтобы шатун и его крышка были комплектными. Для этого при разрезке их клеймили одним номером, а потом на окончательных операциях подбирали шатун и крышку с одинаковыми номерами. На это уходило время и очень много лишнего и малопроизводительного труда. В каждой смене клеймением и поисками парных деталей занималось несколько человек.

И здесь была применена малая механизация. Мы поставили длинный «склиз» — две пары наклонных реек, по которым легко скользит деталь. Станки, на которых обрабатывается шатун, разместили вдоль одной стороны «склиза», а станки для крышки — вдоль другой. Работница, обрабатывающая шатун, выполнив свою операцию, вставляет его между соответствующей парой реек, по которым шатун скользит вперед. Тогда она берет следующую пододвигающуюся к ней очередную деталь. То же самое делают и с крышкой шатуна, с той только разницей, что после выполнения операции ее вставляют между другой парой реек. К последней операции шатун и крышка подходят вместе. Они как бы находят друг друга. Получилось нечто вроде конвейера, и отпала надобность в ручном труде по клеймению и подбору шатунов и их крышек.

Трудоемкость последних операций по изготовлению шатуна уменьшилась на 30 процентов. Вместо трех смен на этом участке стали работать в одну, и число рабочих уменьшилось на 15 человек.

Таких примеров можно привести немало. Уже то, что сделано, облегчило труд на многих участках, позволило высвободить 16 подсобных и 15 производственных рабочих, увеличить производительность труда и навести порядок в цехе. Но сделать предстоит еще очень много.

Сейчас своими силами мы будем устанавливать над линией коленчатого вала монорельс с тельфером. Это будет наш подвесной конвейер, который позволит нам добавочно сократить много вспомогательного времени.

В цехе создалась уже целая группа рационализаторов, пытливых людей, постоянно думающих о том, как еще больше усовершенствовать нашу работу. Возглавляет эту группу коммунист Ефим Степанович Балякин. По специальности он слесарь-инструментальщик, а в нашем цехе работает по ремонту и наладке приспособлений. Тов. Балякин — способный рационализатор. Это он спроектировал и изготовил «склиз» на линии шатунов. Долгое время Ефим Степанович руководил профсоюзной организацией цеха. Уже тогда т. Балякин уделял большое внимание рационализаторской деятельности. Недавно Ефим Степанович избран секретарем цеховой парторганизации. Он не только не оставил свою рационализаторскую работу, но втянул в нее большинство коммунистов цеха.

Мне кажется, совершенно неправы те, кто относится пренебрежительно к малой механизации, считая ее мелочью, не заслуживающей внимания. Опыт и наш и многих других заводов говорит о том, что малая механизация, используемая в большом масштабе, играет и будет играть исключительно важную роль. Она может быть осуществлена собственными силами, в короткий срок и без больших затрат. А «мелочь», применяемая на многих заводах, будет давать тысячи высвобожденных от ручного труда рабочих, сотни тысяч сэкономленных рабочих часов, миллионы рублей дополнительной продукции.

Малая механизация — широкое поле деятельности для рационализаторов производства.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПОТОКЕ

Теперь наш цех стал по-настоящему цехом поточного производства. Благодаря этому мы можем ежедневно выпускать сотни шатунов и коленчатых валов.

Поток требует четкой организации труда. Задержка на одной операции ведет к простою на следующих. Нарушается весь ритм работы, нормальный поток деталей прерывается.

Мне хочется остановиться на некоторых вопросах, связанных с организацией труда на потоке.

Я считаю, что на поточных линиях не нужно устанавливать для рабочих ни столиков, ни шкафчиков. На станке должны лежать (или висеть так, чтобы можно было легко достать рукой) зажимное приспособление или ключ к патрону, ключ для установки инструмента, один сменный комплект режущего инструмента и, если это требуется, специализированный мерительный инструмент. При поточном производстве больше ничего у рабочего быть не должно, поэтому никаких шкафчиков и не требуется. Они становятся на потоке тормозом, так как рабочий только теряет время на поиски инструмента. Все у него должно находиться под рукой.

Шкафчики нужны наладчикам. Так мы у себя и сделали. Наладчик отвечает за то, чтобы у рабочего не было простоя из-за инструмента. Он же несет у нас ответственность и за его сохранность. Мастер по подготовке производства выдает наладчику инструмент, доставляя его к рабочему месту, и требует от наладчика отчета в его израсходовании.

Наладчиков мы перевели на сдельную оплату труда. Они получают за каждую деталь, обработанную на обслуживаемой ими группе станков, причем расценки для наладчика на два-три разряда выше, чем у рабочего, занятого на этой операции. Таким образом, наладчик заинтересован в том, чтобы как можно больше деталей прошло через все операции его группы станков.

Такой порядок обеспечения инструментом и оплаты наладчиков полностью освободил рабочих от заботы об инструменте и избавил их от лишних движений.

Мы совсем отказались от рабочих нарядов для производственных рабочих. На потоке, там, где обрабатывается всего одна деталь, никаких документов рабочему давать не нужно. Рабочий изо дня в день выполняет одну и ту же операцию, норма времени и расценки ему хорошо известны, и ежедневное упоминание об этом совершенно излишне. Количество деталей, обработанных в течение смены каждым рабочим, проставляет мастер в сменном рапорте, который заверяет контролер ОТК. Сменный рапорт является у нас единственным отчетным и платежным документом. Он очень облегчает учет обработанных деталей, подсчет выполнения рабочими норм и расчет их зарплаты.

Это дало нам возможность выдавать рабочим в середине месяца не аванс в размере 50 процентов тарифной ставки, как это делается на большинстве предприятий, а полностью всю заработанную ими за две недели сумму денег, подсчитать которую сейчас не составляет большого труда. Такая упрощенная документация также позволила нам ежедневно учитывать и опубликовывать результаты социалистического соревнования.

* * *

Создание правильных поточных линий и усовершенствование технологии, осуществление малой механизации и улучшение организации труда — вот одни из основных причин, способствовавших тому, что наш цех вышел из отстававших в передовые.

С ТРЕХ СМЕН — НА ДВЕ

Мы не раз подумывали о том, чтобы упразднить третью смену и перейти на двухсменный режим работы.

Третью смену можно было бы использовать для планово-предупредительного ремонта оборудования, замены изношенных приспособлений и для подготовки производства до начала работы на линиях. Тогда мы смогли бы еще больше сократить потери рабочего времени.

Но сократить на одну треть рабочее время, не уменьшив при этом объем выпускаемой продукции, не такое простое дело. Раньше этого нельзя было осуществить, так как выработка рабочих была недостаточно высока и на вспомогательные работы тратилось много времени и тяжелого физического труда.

Теперь же, когда производительность труда значительно повысилась и механизация намного уменьшила применение ручного труда, у нас создались реальные возможности для перехода с трехсменной работы на двухсменную.

Некоторые нас отговаривали, убеждая, что мы снизим выпуск и не справимся с программой. Но мы взвесили все и твердо решили, что сможем за две смены выпускать больше деталей, чем за три.

Наш директор Михаил Петрович Иванов, у которого мы всегда встречаем поддержку во всех мероприятиях, способствующих улучшению организации производства, одобрил и это наше начинание.

При переходе на двухсменный режим необходимо, чтобы на каждой операции можно было обрабатывать за смену в полтора раза больше деталей, чем раньше. Иначе вся поточная линия в целом не будет работать нормально. Поэтому упразднение третьей смены должно сопровождаться работой по повышению пропускной способности отдельных операций.

С этого и начали. Вместе с технологами и рационализаторским активом мы изучали каждую операцию, которая могла бы стать «узким местом» при переходе на двухсменную работу, и находили нужное решение.

В ходе этой работы еще больше улучшалась технология и увеличивалось число многостаночников, особенно на участке шатунов.

Раньше разрезка шатунов и фрезерование плоскостей под болты были отдельными операциями и производились на разных фрезерных станках. Теперь эти две операции ведутся на одном станке. Для этого на оправке станка установили набор фрез, которыми одновременно выполняются и разрезка шатуна и фрезерование плоскостей. Количество фрезерных станков для этих операций уменьшилось вдвое. Мы сгруппировали вместе три станка, на

которых производится разрезка шатунов и фрезерование плоскостей под болты, и теперь их обслуживает одна работница.

Малая головка шатуна фрезеровалась на одном станке в три смены. Машинное время на этой операции сравнительно большое, и работницы простаивали, ожидая окончания фрезерования.

Мы поставили второй станок, который разыскали на складе некомплектного оборудования и привели его в порядок. Теперь одна работница обслуживает два станка. При двухсменной работе на этой операции обрабатывают в полтора раза больше деталей, чем раньше.

Отверстие большой головки шатуна растачивалось на двух станках ТН-20. На них работало в смену 2 человека, а работа велась в три смены. Станки ТН-20 заменили тремя более мощными станками ЗРС (также укомплектованными и приведенными в порядок силами цеха). Теперь один рабочий обслуживает все три станка. Работы ведутся в две смены, но количество обрабатываемых на этой операции деталей возросло в три раза.

Таких примеров можно привести еще много. Все эти изменения были утверждены главным инженером, и в результате трудоемкость изготовления шатуна уменьшилась на 25 процентов. Обе шатунные линии были полностью переведены с трех смен на две, и при этом освободилось много рабочих.

Целый ряд таких же изменений осуществили и на линии коленчатого вала. Некоторые операции были дополнительно расчленены, и для этого поставлены добавочные станки так, чтобы один рабочий мог одновременно работать на двух или трех. Другие операции, наоборот, были совмещены в одну. Работа на линии коленчатого вала также стала производиться не в три, а в две смены.

При переходе на двухсменную работу выпуск деталей не только не уменьшился, а, наоборот, с каждым днем стал расти.

В результате этого у нас высвободилось 40 человек, и мы передали их другим цехам, которые очень нуждались в рабочих. Вместо перерасхода фонда зарплаты мы имеем теперь большую экономию.

ПО ПОЧИНУ МАТРОСОВА И РОССИЙСКОГО

Политический и производственный подъем среди трудящихся вызвал к жизни новые формы социалистического соревнования, получившие широкое распространение и превратившиеся в массовое движение стахановцев.

В начале 1947 года закройщик московской обувной фабрики «Парижская Коммуна» Василий Матросов выступил на производственном совещании своего цеха с замечательным предложением. Он сказал, что теперь достижений одиночек уже недостаточно, надо, чтобы этими достижениями овладели все, тогда перед нашей промышленностью откроются новые большие возможности. Для этого он предложил разработать и провести в жизнь общецеховый план внедрения стахановских методов труда.

Предложение Матросова было очень ценным и для нас. Правда, не выполнявших норму в цехе в то время уже не было, но как бы вырос выпуск валов и шатунов, если бы стахановцами стали все! А тогда их было меньше половины.

Мы решили использовать ценное предложение Василия Матросова. План внедрения стахановских методов труда разработала комиссия, в которую, кроме меня, вошли механик цеха, технолог, старшие мастера и лучшие стахановцы Никифоров и Егорова. В составлении и обсуждении плана приняли участие почти все работники цеха.

Например, бригада Егоровой, обстоятельно изучив выполняемые ею операции и учтя все свои возможности, решила, что она сможет достичь стахановской производительности труда и обрабатывать ежедневно по 110 шатунов, сократив на треть свой состав. Для этого бригада просила включить в план мероприятий следующие пункты: изменить конструкцию резца на первой операции, установить автоматически выключающиеся упоры на трех фрезерных станках, сделать дополнительное приспособление на шестнадцатишпиндельный станок и перевести ручную развертку на машинную. Все это было внесено в план с указанием сроков и ответственных за выполнение. Теперь 6 стахановцев бригады Егоровой вместо 18 обрабатывают по 110 и даже больше шатунов в день.

Передовики цеха взялись обучать в стахановских школах своим приемам работы отстававших рабочих. Василий Никифоров обучил 5 человек, а Анна Крылова помогла Нине Поликарповой увеличить свою выработку с 80 деталей в смену до 160.

Руководили стахановскими школами также Галина Бочарова, Лялюх и другие. Стахановские школы принесли большую пользу. Обучавшиеся в них рабочие сами стали стахановцами и могли уже передавать свой опыт другим.

Во время составления и реализации плана внедрения стахановских методов труда было подано большое количество рационализаторских предложений. Так, токарь Никифоров предложил переделать систему охлаждения своего станка, что дало возможность улучшить качество обработки деталей и уменьшить еще на десяток секунд длительность обточки каждого вала.

На собственном опыте мы убедились в справедливости утверждения Василия Матросова, что каждый рабочий может работать по-стахановски, если устранить причины, мешающие этому, и обучить его стахановским приемам труда.

Немного позднее мы узнали о славных делах мастера завода «Калибр» Николая Российского. Развивая дальше предложение Матросова, он подошел к нему как руководитель производственного участка. Николай Российский создал у себя необходимые условия для стахановской работы и помог всем своим рабочим стать стахановцами.

Первым примеру Российского последовал у нас старший мастер Григорий Сергеевич Червяков. Услышав о предложении Матросова и о почине Российского, он вновь просмотрел каждый станок, каждую операцию и сделал очень много для повышения производительности труда тех рабочих, которые отставали от других.

Червяков организовал стахановскую школу и сам стал обучать в ней рабочих. За короткое время 30 человек овладели приемами высокопроизводительной работы.

Сейчас все рабочие участка Червякова — стахановцы и почти все — многостаночники. В этом ему помогли мастера смен Резчиков, Ключников и другие. Шатунный

участок выпустил в 1947 году в шесть раз больше деталей, чем в 1946.

Таков бывает результат, когда мастер по-настоящему возглавляет стахановское движение рабочих.

Примеру Российского последовали все остальные мастера цеха. На линии коленчатых валов старший мастер Ермолин и мастера смен Лосев, Пчелинцев и Мешков изучали причины отставания некоторых рабочих и помогали им повысить темпы работы. Подавляющее большинство рабочих этой линии стали стахановцами.

Так в результате социалистического соревнования и технических усовершенствований производительность труда почти всех рабочих поднялась до уровня стахановской.

Наш цех стал цехом коллективной стахановской работы.

Благодаря этому было досрочно выполнено наше социалистическое обязательство — уже в октябре 1947 года мы сдали последнюю продукцию в счет плана второго года послевоенной сталинской пятилетки.

На заводском митинге нам зачитали приветствие маршала Советского Союза С. М. Буденного, чье имя носит завод:

«Поздравляю Вас, рабочих, инженеров, техников и служащих завода, с досрочным выполнением плана второго года сталинской пятилетки. Желаю Вам дальнейших успехов и достойно встретить праздник 30-летия Великого Октября».

Поздравление маршала обязывало нас не успокаиваться на достигнутом.

БЕРЕЧЬ СОВЕТСКИЙ РУБЛЬ

Денежная реформа дала нам полноценный советский рубль. Его нужно беречь, расходовать разумно и экономно. Каждый сбереженный для государства рубль помогает ускорить выполнение пятилетнего плана.

Надо признаться, что в цехе еще плохо берегли советский рубль. В 1947 году мы имели свыше миллиона рублей убытка. Хотя убыток этот считался законным, потому что он не превышал даваемую цеху дотацию, это нас

не могло успокоить. Из-за нас государство израсходовало больше денег, чем нужно. Себестоимость наших валов и шатунов была выше плановой.

Цех успешно справился с первой задачей: план выпуска готовой продукции перевыполнялся из месяца в месяц. Теперь у нас были уже все возможности для того, чтобы серьезно приняться за разрешение следующей, пожалуй, более сложной задачи—снижение себестоимости.

Мы решили приступить к внедрению хозрасчета и стали деятельно к этому готовиться.

Укладываться в установленные нормы расходов и добиваться снижения их — вот чего требует хозрасчет.

Раньше все свое внимание я уделял мероприятиям, которые могли бы увеличить выпуск продукции, а не экономическим показателям работы цеха. В бухгалтерии я почти не бывал, да и бухгалтеры в цех заглядывали редко.

Так дальше, безусловно, продолжаться не могло. Мы понимали, что нельзя ограничиваться только увеличением выпуска продукции, особенно теперь, когда в стране мобилизуются все средства для выполнения грандиозных работ по восстановлению и развитию народного хозяйства.

Надо делать детали дешевле, нужно снижать их себестоимость, чтобы государство не терпело убытков от нашей работы.

Чуть ли не впервые по собственной инициативе я пришел к главному бухгалтеру т. Соколову. Он удивился, но и обрадовался мне. От него я узнал, из чего складывается наш убыток. Основных причин было две: на каждый миллион рублей выпуска мы расходовали инструмента на 100 тысяч рублей, а должны были тратить только 50 тысяч; потери от брака за год составляли 670 тысяч рублей. Таким образом, в 1947 году свыше 1 200 тысяч рублей убытка образовалось из-за брака и излишнего потребления инструмента.

Вот что значит не интересоваться себестоимостью.

Мы, пожалуй, сумели бы раньше уменьшить расход на инструмент и брак. Но в текущей работе нам казалось, что и браку у нас не так уж много и инструмент не тратится зря. Мы не знали, каким бременем ложатся на себестоимость брак и перерасход инструмента, к каким убыткам они ведут.

Главный бухгалтер обещал мне давать ежемесячно полный анализ работы цеха с указанием плановых и фактических затрат по статьям цеховых расходов.

С тех пор я стал частым гостем в бухгалтерии, а вслед за мной начали ходить туда и мастера. Бухгалтеры теперь тоже нередко бывают в цехе, подсказывая нам, за счет чего можно еще уменьшить расходы. Я считаю, что содружество начальника цеха и мастеров с бухгалтером не менее важно сейчас, чем содружество рабочих с технологом.

Начали мы с того, что привели в порядок незавершенное производство. В 1947 году в цехе находилось одновременно до 2 500 коленчатых валов и 11 тысяч шатунов. Сюда входил и так называемый «исправимый брак», то-есть детали, забракованные ОТК по отдельным операциям, но которые можно или исправить или переделать на следующий ремонтный размер. К этим деталям доступ был свободный, и для бракоделов это было раздольем — сделал брак и потихоньку снес его в общую кучу. Работники ОТК вынуждены были разбраковывать детали через каждые три-четыре дня. О правильном учете их нельзя было и думать.

Мы перебраковали и учли все детали незавершенного производства. Часть исправили и переделали на другие размеры, а окончательный брак изъяли из цеха. Объем незавершенного производства был резко сокращен.

На участке шатунов сделали специальные шкафы, куда складываются и запираются каждой сменой требующие доделок или исправлений детали. Для готовых деталей изготовили специальные лари-тележки с отделениями, в которых рассортировываются шатуны по весу.

Сокращение объема незавершенного производства себя оправдало. Я считаю, что при поточном методе работы он должен быть минимальным. Но есть начальники цехов, которые утверждают обратное. Мне кажется, что они не правы.

Например, начальник одного из цехов говорит, что на «узких местах» потока нужно иметь чуть ли не двухсуточный задел и даже промежуточные кладовые. Мне думается, что это неверно. Скопление большого задела между операциями только загромождает линию, путает

учет, расхолаживает рабочих, у которых есть этот задел, и способствует росту брака, так как бракованную деталь всегда можно восполнить из задела.

Гораздо легче мастеру, начальнику планово-распределительного бюро и начальнику цеха видеть положение дел на «узких» участках при малом заделе и принимать соответствующие меры. Гораздо легче и работникам ОТК вести борьбу за повышение качества продукции.

Нужно устранять «узкие места», а не обходить их путем скопления деталей.

Сокращение незавершенного производства уменьшает также и «замораживание» денежных средств и материалов. Чем меньше «незавершенка», тем меньше нужно цеху заготовок, тем больше металла и средств может быть направлено на другие нужды.

Мы упорядочили учет расхода материалов и инструмента, а также и оперативный учет работы цеха. У меня на столе лежит журнал, в котором ежедневно отмечается: 1) выработка по операциям в каждой смене; 2) выработка по каждой поточной линии в целом; 3) количество готовых деталей; 4) сдача их на склад; 5) завоз поковок и 6) незавершенное производство.

Помимо этого, нормировщик цеха регулярно докладывает мне о расходовании фонда зарплаты, а мастер по подготовке производства Лужникова — о расходовании инструмента. Благодаря учету я могу знать в любое время положение дел на каждой линии и в цехе в целом и принимать нужные меры.

Мы получили уже полную возможность ввести хозрасчет, но задержка была из-за отсутствия ценников и норм на все материалы.

Мне хочется по этому поводу высказать свое личное мнение. Конечно, необходимо контролировать расход каждой копейки и экономить ее. Но если можно уже сейчас, сегодня начать экономить десятки и сотни тысяч рублей и не все еще готово для учета расходования десятков и сотен рублей, нужно ли ждать?

Мне кажется, что медлить не надо.

Возьмем, например, коленчатый вал. Допустим, что его плановая себестоимость равна 250 рублям. Тогда расход на материал (поковку) составит 145 рублей, зарпла-

та — 19 рублей, инструмент — 16 рублей, убытки от брака — 7 рублей, а затраты на вспомогательные материалы — всего лишь 2—3 рубля.

Отсюда видно, что удельный вес вспомогательных материалов в себестоимости коленчатого вала очень мал. Основные статьи расхода составляют стоимость заготовок и инструментов, зарплата и убытки от брака.

Я убежден, что нельзя задержать переход на хозрасчет из-за того, что нет, например, нормы расхода вазелинового масла, которого в нашем цехе употребляют в месяц не больше 50 килограммов, или метелок, на которые мы тратим только 150 рублей.

Мы решили не ждать и сейчас уже сберегаем сотни тысяч рублей по основным статьям расхода.

РАБОТАЕМ С ПРИБЫЛЬЮ

Изучив анализ работы цеха за январь 1948 года, который дал мне главный бухгалтер, я созвал совещание мастеров, наладчиков и бригадиров и на конкретных примерах показал, что может сделать каждый из нас для уменьшения расходов цеха.

С участием стахановцев был разработан план организационно-технических мероприятий. Главное внимание решили обратить на дальнейший рост производительности труда, сокращение расхода инструмента и уменьшение брака.

Мы наметили конкретные операции, на которых нужно было это сделать в первую очередь.

Партийная организация, цеховый комитет и комсомол направили социалистическое соревнование в цехе на борьбу за сбережение инструмента, за экономию государственных средств.

На видном месте в цехе появился большой плакат:

«Миллионы рублей сохраняя отчизне,
Используй любой инструмент до конца.
Утроить сумей продолжение жизни
Сверла и зубила, фрезы и резца».

Стахановцы откликнулись на призыв коммунистов. Они принимали обязательства экономить инструмент, масло и другие материалы.

Мы выдвинули перед стахановцами ряд конкретных задач по рационализации производства и сокращению расхода инструмента, над которыми просили их поработать. Наши рационализаторы: коммунист Балякин, Червяков, Ермолин, Шакин, беспартийные советские патриоты Левин, Мешков и другие, внесли много ценных предложений.

Например, Григорий Сергеевич Червяков внес предложение, которое раз и навсегда разрешило давно наболевший у нас вопрос.

Отверстие в малой головке малого шатуна обрабатывалось раньше тремя инструментами: сверлом в 37 миллиметров, зенкером в 38,62 миллиметра и протяжкой в 40 миллиметров. За рабочий день полностью изнашивалось 5 зенкеров, причем каждый из них стоит больше 30 рублей. Много раз мы пытались уменьшить расход зенкеров: изменяли углы заточки, увеличивали охлаждение — ничто не помогало.

Предложение Червякова было настолько простым, что все удивлялись, как об этом не подумали раньше. Но так ведь часто случается, что наиболее правильное решение бывает в то же время и наиболее простым. Григорий Сергеевич предложил отменить вовсе зенкерование и вместо трех операций оставить только две: сверление на диаметр 38,66 миллиметра и протягивание.

Предложение осуществили. Экономия на зенкерах составляет около 5 тысяч рублей в месяц. Освободился один станок, и помимо этого совершенно исчез на этой операции брак.

Червяков предложил также установить на шестишпиндельный станок три приспособления и вместо двух зенкеров — в 14 и 12,35 миллиметра сделать один ступенчатый. Теперь отверстия для болтов обрабатываются на одном станке, а не на четырех, как раньше, и при этом вместо четырех операций осталось только три. Расход зенкеров уменьшился вдвое.

Токарь Чернов предложил переделать головки импортных сверлильных станков и вместо подшипников скольжения вмонтировать в них шарикоподшипники, чтобы шпиндели могли легко самоцентрироваться. Предложение это тоже приняли. Сейчас на одном станке обрабатывают

одновременно по два шатуна, используя все четыре шпинделя. Раньше этого нельзя было делать, потому что при сверлении парных отверстий ломались дорогостоящие сверла. Так советский токарь внес поправку в конструкцию заграничного станка.

Шлифовщик коммунист Шакин предложил переделать кожух на вновь полученном шлифовальном станке. Это дало возможность лучше использовать шлифовальные круги. Раньше круг диаметром 900 миллиметров срабатывался до 750 миллиметров и должен был затем сниматься со станка и заменяться новым. Теперь же его можно стачивать до 600—580 миллиметров. Расход на абразивные материалы уменьшился на 400 рублей в месяц.

Пока еще внедрена в производство только часть поданных предложений, но и они дают свыше 100 тысяч рублей экономии в год.

Для уменьшения затрат на инструмент были пересмотрены и уточнены технические нормы его расходования. Каждому наладчику установили лимит на инструмент в соответствии с этими нормами и выдали заборную карточку, по которой он может получить инструмент только в пределах лимита.

Кроме того, мы ввели специальную карточку, в которую заносятся причины выхода инструмента из строя. Каждый случай поломки инструмента расследуется мастером и представителем технадзора инструментального отдела завода. Результаты этого расследования отмечаются в «карточке утраты».

Для поощрения наладчиков я с разрешения директора ввел премирование их за экономию инструмента, и уже нескольким наладчикам такую премию выдали.

Раньше мы отправляли инструмент для заточки в центральное заточное отделение инструментального цеха. На это приходилось ежемесячно тратить около 20 тысяч рублей. Теперь мы организовали заточное отделение у себя. Первый месяц его работы показал, что заточка инструмента обходится вдвое дешевле. Кроме того, наши заточники установили тесную связь с производственными рабочими, которых они обслуживают. Сложный инструмент заточники опробовают после заточки сами.

В итоге затраты на инструмент стали резко снижаться. Если в 1947 году цех вдвое перерасходовал запланированную ему на инструмент сумму, то в марте 1948 года он израсходовал ее только на 76,8 процента.

Мы начали систематически изучать причины, вызывающие брак. Анализ брака по элементам и по операциям производится контролером ОТК и старшим мастером. Изучаются все случаи брака за смену, за сутки, за две недели и за месяц. На основе этого изучения принимаются меры к устранению причин брака. Если на какой-либо операции появляется много брака, мы созываем производственное совещание, на котором вырабатываем мероприятия по борьбе с ним.

Ежедневно сменные мастера дают отчет старшему мастеру о количестве брака за смену. Мастера очень заинтересованы в уменьшении брака, так как премия выплачивается им в зависимости не только от количества, но и от качества работы смены.

На собраниях, в беседах, плакатами и лозунгами мы призываем рабочих беспощадно бороться с браком. В конкретных цифрах мы показываем, какой ущерб наносится стране небрежной работой. Внимание стахановцев к вопросам качества возросло. Брак стал заметно снижаться.

В прошлом году убытки от брака составляли в среднем 4,6 процента от выпуска, в этом году — 1,4 процента. Соревнование за уменьшение брака и расхода на инструмент вызвало новый рост производительности труда. Реализация предложений стахановцев позволила снизить трудоемкость деталей, добавочно высвободить часть рабочих, упростив некоторые операции и сократив их количество.

В январе этого года производительность труда была равна 102 процентам, а в марте она уже достигла 109,2 процента. Трудоемкость изготовления валов уменьшилась на полчаса, а шатунов — на 32 процента. Несмотря на рост среднего заработка с 514 до 960 рублей, мы не только не перерасходовали фонда зарплаты, а имеем уже экономию. Четвертый цех научился работать без дотации, и мы решили от нее отказаться.

Еще много нужно сделать для укрепления хозрасчета. Еще есть у нас немало расходов, которых можно избежать или уменьшить. Рабочие, мастера убедились на опыте, какое значение имеет внимание к себестоимости продукции, какие большие средства может сэкономить для государства каждый цех и каждый завод.

Каковы же итоги нашей борьбы за рентабельность?

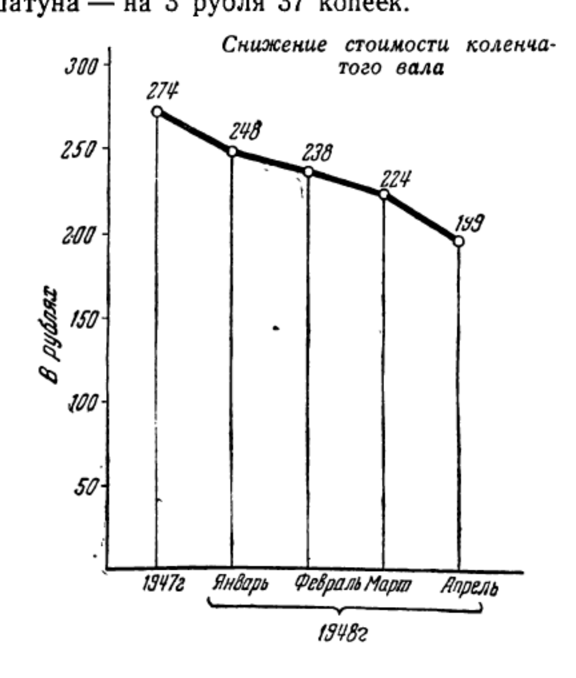
Выполнение плана неуклонно растет.

В 1947 году месячный план выполнялся в среднем на 107 процентов, а в этом году:

в январе	110,3	проц.
в феврале	111,2	»
в марте	119,8	»

Несмотря на уменьшение числа рабочих по сравнению с 1947 годом на 42 человека, объем продукции вырос с 902 тысяч рублей в декабре до 1 050 тысяч рублей, а всего за 8 месяцев 1948 года — свыше 500 тысяч рублей.

Себестоимость коленчатого вала снизилась на 74 рубля, а шатуна — на 3 рубля 37 копеек.



В результате этого вместо убытков цех стал давать прибыль: в феврале мы сэкономили 43 тысячи рублей, в марте — около 100 тысяч рублей, а всего за 8 месяцев 1948 года — свыше 500 тысяч рублей.

Работаем теперь с прибылью. Этого коллектив цеха настойчиво добивался и добился.

* * *

Четвертый цех значительно улучшил свою работу. За полтора года его ежемесячный выпуск утроился, а производительность труда выросла в три с половиной раза.

Наши валы и шатуны стоят теперь дешевле, чем по плану. Несколько сот тысяч рублей, сэкономленных нами, можно использовать для других нужд страны.

За последние восемь месяцев мы изготовили и сдали сельскому хозяйству сверх программы почти 3 500 коленчатых валов.

3 500 лишних тракторов с нашей помощью вышли на борьбу за сталинский урожай.

Работники нашего завода успешно борются за выполнение пятилетки в четыре года.

В числе 67 коллективов передовых московских предприятий мы обратились к работникам промышленности Москвы и Московской области с призывом выполнить досрочно, к 7 ноября, годовой план 1948 года.

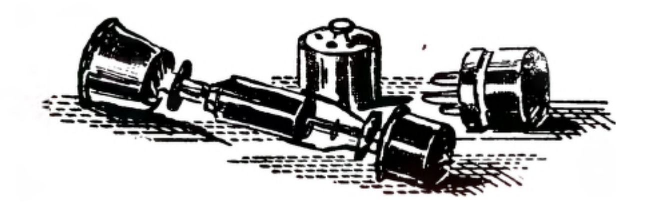
Слово наше не разошлось с делом — 11 октября мы закончили выполнение программы третьего, решающего года послевоенной сталинской пятилетки.

Сейчас мы настойчиво добиваемся создания сверхплановых накоплений завода для того, чтобы внести свою долю в московские миллиарды, которые обещала сэкономить стране московская промышленность.

Коллектив цеха не может и не хочет успокаиваться на достигнутом. У нас еще много недостатков, много и новых задач. Мы создаем еще несколько поточных линий для производства деталей, которых раньше не делали. Новые детали требуют более высокой точности обработки, и это заставляет нас еще больше повышать культуру производства.

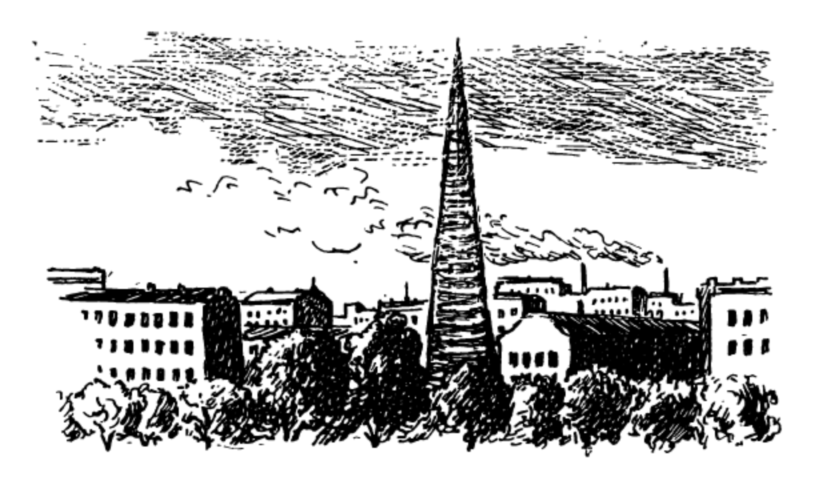
Вместе со всем советским народом мы ставим себе задачу — работать завтра еще лучше, чем сегодня, для того. чтобы осуществить общее наше стремление — выполнить пятилетку в четыре года.

М. ЛЕОНОВ
Начальник автоматно-револьверного цеха
завода „Светлана“



ЦЕХ СТАЛ СТАХАНОВСКИМ





ПЕРВЫЕ ШАГИ

Люди, которые интересуются тем, как наш цех стал стахановским, обычно начинают расспрашивать об оборудовании, предполагая, что оно у нас какое-то особенное: ультрасовершенное или сверхмощное. Задают и вопросы «с подвохом» о материальном снабжении, думая, очевидно, что заводоуправление поставило передовой цех ради поддержания его славы в особые условия и обеспечило программу черными и цветными металлами, эбонитом и другими материалами чуть ли не на год вперед.

У нас, работников автоматно-револьверного цеха «Светланы», подобные расспросы ничего, кроме улыбки, вызвать не могут. Ведь оборудование в цехе сборное, и наряду с хорошими станками имеются выпущенные еще в прошлом веке и уже давно отработавшие положенный им срок службы. Что касается материалов, то какому же другому цеху, если не нашему, снабженцы дали испить горькую чашу до дна...

Нет, корни наших успехов в ином. Они в упорной работе с людьми, в неустанном труде по выращиванию из «сырого» молодняка сознательных и дисциплинированных рабочих, умелых мастеров своего дела, подлинных строителей послевоенной сталинской пятилетки.

Советская промышленность знает заводы и фабрики, цехи и участки, которые сильны своими коллективами, спаянными десятилетиями совместного труда. Ликвидируя последствия войны, члены таких коллективов вспоминают, как шла у них работа до войны, вспоминают, чтобы превзойти былое, используя многолетний опыт.

Наш цех лишен этого преимущества, потому что он очень молод. Он родился осенью 1941 года, в самую тяжкую пору войны.

Отчетливо помню тот дождливый и ветреный день, когда, будучи демобилизован по болезни из рядов народного ополчения, я вернулся на родной «Электроаппарат».

Завод встретил меня безмолвием своих обширных помещений: и люди, и станки были вывезены на Урал.

Но фронт требовал боеприпасов. Их требовал, властно требовал Ленинградский фронт, до которого можно было доехать трамваем.

Тогда-то и родился новый цех. Оборудование для него наскребли на соседних заводах, кое-что нашлось и на самом «Электроаппарате». Набрали работниц. Это были домашние хозяйки, не знавшие производства, и школьницы последних классов, не знавшие ни производства, ни жизни. Меня поставили во главе их.

Летом 1942 года нам передали приказ: «подготовиться к эвакуации». Васильевский остров и особенно его заводский, южный, угол подвергался методическому обстрелу врага. Путь нам предстоял, впрочем, недалекий, отнюдь не на «Большую Землю», а всего-навсего в другую часть Ленинграда — на Выборгскую сторону, считавшуюся тылом героического города-фронта.

Мы расположились в опустевших цехах «Светланы». Туда уже прибыли некоторые цехи завода «Электросила» имени Кирова. И их перевели в более тихое место, так как Московская застава, которую прославил своим стахановским трудом завод «Электросила» — этот лидер советского электромашиностроения, — была совсем близка к линии фронта.

На новом месте мы продолжали выпускать все тот же вид боеприпасов. Работа носила массовый характер и велась поточным методом. Каждая работница знала только одну операцию.

С окончанием войны и переводом промышленности на выпуск гражданской продукции нашему цеху предстояло сдать серьезнейший экзамен. Уже не с одним изделием, а с 500 различными изделиями пришлось иметь дело. Массовое производство уступило место мелкосерийному, а подчас и индивидуальному, штучному. Перед каждой работницей была поставлена задача — овладеть многими операциями, то-есть стать работницей универсального типа.

Цех наш именуется автоматно-револьверным, но название это отражает действительность лишь на 30 процентов. Правильнее было бы именовать его механозаготовительным цехом. Ведь он призван осуществлять всю механическую обработку металлических и пластмассовых деталей для всех электровакуумных приборов (рентгеновских трубок, генераторных и приемо-усилительных ламп), которые выпускает «Светлана». Исключением является штамповка: ее производит особый цех.

Уже из этой краткой производственной характеристики становится понятным, что переход с военных на мирные рельсы означал для цеха решительную ломку сложившихся методов работы.

Началось с перестановки оборудования: станки, вытянувшиеся по потоку в соответствии с последовательностью тех операций, для выполнения которых каждый из них был приспособлен, теперь были сгруппированы по типам, то-есть токарные поставлены к токарным, револьверные к револьверным, а автоматы расставлены один возле другого. Был создан и слесарный участок.

Дело не ограничилось, однако, образованием этих четырех участков. Пришлось раздобывать оборудование, чтобы организовать еще три участка: фрезерный, давильный и паяльный.

Небывалую остроту приобрела проблема рабочих кадров. Из семи участков только два — автоматный и револьверный — могли сравнительно легко выйти из положения. Достаточно было переучить работниц этих участков. Был укомплектован рабочими и слесарный участок. Но даже самые самоуверенные из них не называли себя иначе, как «слесарями по зачистке заусениц». В условиях массового, поточного производства они настоящей

слесарной работы во всем ее многообразии и видеть не могли. Тяжелое положение было также на токарном и фрезерном участках. Рабочих этих специальностей цех, по сути дела, не имел вовсе. Наши работницы имели, как правило, третий разряд, и только единицы поднялись до четвертого разряда. Более высоким разрядом обладал один единственный токарь, но он был занят ремонтом оборудования. И, наконец, на совершенно пустом месте начинали мы работу на давильном и паяльном участках: с этого рода операциями цех сталкивался впервые.

До войны «Светлана» располагала отличным автоматно-револьверным цехом. Он был на диво оборудован и оснащен. Средний рабочий имел в нем пятый разряд, а на отдельных участках большинство рабочих имело шестые и седьмые разряды. В первые же месяцы войны этот цех в полном своем составе, вместе со всеми станками, приспособлениями и инструментами, технологическими картами и чертежами отбыл на восток.

Новый цех унаследовал от старого только двух рабочих: одного мастера и одного станочника. Других «старичков» он не имел, да и сейчас не имеет.

Нас называют «цехом новичков», и это не лишено основания. Больше того — это женский металлообрабатывающий цех. А ведь работа по металлу издавна считалась мужским делом. Между тем к окончанию войны среди рабочих цеха было свыше 90 процентов женщин. Даже теперь, когда за станки встали демобилизованные воины, женщин у нас в цехе 70 процентов.

Кто они? В подавляющем большинстве это те же домашние хозяйки и школьницы, которые осенью 1941 года пришли на «Электроаппарат», а летом 1942 года были переведены на Выборгскую сторону. Все они — жительницы Васильевского острова. Их квартиры находятся от «Светланы» на расстоянии 13—15 километров. По два часа в день они тратят на поездки в трамваях, но ни одна из них даже теперь, когда война давно окончилась, не заикается о расчете. Их сроднила работа в годы блокады, их увлек труд металлиста с его неограниченными возможностями роста.

Расскажу об этих «возможностях роста», о способах, которыми осуществлялось выращивание квалифицированных кадров.

Начали мы с токарного участка. С помощью цеховой профсоюзной организации отобрали самых молодых и грамотных работниц из числа револьверщиц: Михайлову, Сумеркину, Романову, Кузьмину, Быстрякову, Шарову. Темпы, которыми развертывалось на «Светлане» послевоенное производство, не позволяли терять ни одного дня. Поэтому новоявленные токари с самого начала получили производственную нагрузку. Работали они по-особому — с установщиками.

Вообще говоря, установщик на токарном участке — явление небывалое, ибо квалификация токаря предполагает уверенное обращение со станком и его оснасткой. Но нас эта новая «система» выручила из весьма затруднительного положения. Закрепит такой установщик деталь на станке, подберет и установит режущий и мерительный инструмент, обработает первое изделие и скажет: «Ну, токарь, продолжай!»

Слово «токарь» звучало по началу словно бы в насмешку, но вчерашние операционники так быстро овладели искусством управления токарным станком, что очень скоро стали вызывать к себе всеобщее уважение. Любопытно, что и сами установщики токарного участка обладали не очень высокой квалификацией. Одна из них проработала пару лет токарем на массовом производстве, другая имела, правда, пятый разряд, но по нескольку раз в день обращалась за помощью к мастеру.

На них — на мастеров токарного участка — легла главная тяжесть работы по обучению наших девушек токарному делу.

Особенным уважением и любовью пользовался наш мастер коммунист Абрам Исаакович Кузнецов. С отеческой заботливостью, терпеливо и настойчиво учил этот педагог-самородок молодых работниц трудной профессии токаря-универсала.

Восемь месяцев продолжалась на токарном участке работа с установщиками. Потом надобность в них отпала — цех вырастил полноценных токарей.

Подготовка давильщиков оказалась делом еще более сложным. В цехе этой специальностью не владел ни один человек. Писаных инструкций, технологических карт от довоенного времени не сохранилось вовсе. А между тем работа была че простой. Давильщики изготовляют у нас изделия не из дешевых, а из весьма дорогих металлов и сплавов, например из тантала и ковара.

После тщательных поисков был обнаружен в одном из цехов «Светланы» слесарь, который до войны работал давильщиком пятого разряда. Квалифицированным работником его нельзя было назвать: в давильной мастерской прежде преобладали рабочие шестого и седьмого разрядов. Однако и он показался нам счастливой находкой. Явившись в цех, этот неважненький давильщик чрезвычайно заважничал. Очень скоро его раскусили: Федька (иначе никто и не называл его) оказался человеком пустым.

Много слабостей было у этого «бригадира по воле случая», преобладали же тщеславие и жадность. Но выбора у нас не было, и Федьку назначили бригадиром. В обучение ему передали сначала трех молодых токарей, затем еще пятерых рабочих без определенной квалификации.

Федьки давно уже нет на заводе, и мы не горюем об этом: участок крепко встал на ноги. Способные ученики превзошли своего незадачливого учителя. А не так давно удалось раздобыть кое-какую литературу, благодаря которой рабочие познакомились и с теорией давильного дела.

Что касается паяльного участка, то для него на заводе не нашлось паяльщика даже типа Федьки. Старый кадровый рабочий «Светланы» слесарь Петр Фадеевич Фадеев изъявил готовность самоучкой освоить новую для него специальность, хотя знал, что трудностей впереди немало. Ведь цех паяет изделия «под вакуум», то-есть так, чтобы у воздуха не оставалось ни малейшей лазейки, даже размером в микрон.

Старший технолог цеха Тихон Сергеевич Иванов, а нередко и я садились рядом с Фадеевым за верстак, брали в руки газовую горелку и серебряный припой, силясь вместе найти искомое. Не забудем мы те долгие, по пре-

имуществу ночные часы, которые были потрачены на пайку вывода накала 33-й лампы. Делали мы приспособления для центровки, поворотные круги для вращения деталей. Все это было как пробки для тех, кто учится плавать. Прошло три месяца, и Фадеев отбросил эти приспособления «для неумелых» — он стал паяльщиком.

Фадеев был назначен бригадиром и стал обучать нескольких работниц. Он сделал из них отличных паяльщиц. Теперь у него седьмой разряд, и он его вполне заслуживает.

Оглядываясь на пройденный путь, я могу сказать, что на примере нашего цеха ясно видно, как талантлив наш русский народ, как жадно схватывает он новое, как быстро овладевает мастерством. Да, в Советской стране умеют готовить кадры! Этому великому искусству нас всех — больших и малых руководителей — учил В. И. Ленин, неустанно учит И. В. Сталин.

ВЕСЬ ЦЕХ УЧИТСЯ

Обязательным условием успешной деятельности цеха является соответствие между сложностью той работы, которая выпадает на его долю, и квалификацией рабочих кадров, которыми он располагает. Предоставим слово цифрам.

Средний разряд работы в нашем цехе — 4,9, а средний разряд рабочего составлял к началу 1947 года 3,9.

Как ни низок был этот средний разряд, но и он казался нам достижением. Мы добились его ценой большого напряжения сил: 1946 год был годом поголовного обучения рабочих цеха техническому минимуму.

Продолжалось обучение и в 1947 году. 1948 год рабочие цеха встретили уже средним разрядом 4,2. Таким образом, разрыв между разрядом работы и разрядом рабочего значительно уменьшился в ходе реализации заданий сталинского пятилетнего плана. Но разрыв этот все же значителен. Вот почему 1948 год опять стал годом массового повышения квалификации. Можно было бы сказать — годом поголовного повышения квалификации, если бы не автоматный и револьверный участки. Там

средний разряд рабочих уже достиг среднего разряда работы, и кружки технического минимума для этих профессий поэтому не планировались на 1948 год. Впрочем, двое револьверщиков, чьи знания и навыки были недостаточными, прошли в начале 1948 года индивидуальное обучение и были повышены в разряде.

Теперь мы приступили к повышению квалификации наладчиков. Их семеро на автоматном и револьверном участках, и они уже не раз приходили в цеховую контору встревоженные: «С обязанностями мы как будто справляемся, — говорили они, — но беспокоит то, что иные из станочников уже догоняют нас своим умением обращаться с оборудованием и инструментом. Нельзя ли нам подучиться, чтобы завоевать еще больший авторитет среди станочников?»

Для них организовался кружок технического минимума. Это уже пятый в ряду тех кружков, проведение которых намечено планом на 1948 год. Три кружка — слесарей, давильщиков и токарей (второй ступени) — начали заниматься в первом квартале, а кружок слесарей по ремонту оборудования — во втором.

Профсоюзная организация цеха выступает ярой поборницей максимального охвата рабочих производственным обучением и много помогает нам в этом.

На протяжении года в кружках технического минимума пройдут обучение 74 процента основных рабочих, а за вычетом автоматчиков и револьверщиков и того больше—92 процента. Кроме того, 10 рабочих редких для завода профессий (как, например, паяльщиков), из которых нельзя укомплектовать кружок технического минимума, пройдут индивидуальное обучение для того, чтобы подняться на разряд. Индивидуально будут обучены и те 10 новичков, которых цех намерен за год принять на работу.

Руководство занятиями поручено лицам, имеющим специальную техническую подготовку. Я веду кружок технического минимума второй ступени для токарей. Попеременно со старшим технологом цеха посещаю занятия и в других кружках. Даю руководителям производственного обучения указания методического порядка.

Однажды преподаватель Николаев, показав револьверщицам способ подсчета скоростей резания для стали, чугуна и латуни, ничего не сказал о дополнительных факторах, влияющих на выбор этих скоростей. Он умолчал, например, о заданной степени точности обработки изделия, о размерах и конфигурации деталей, хотя эти и многие другие моменты надо учитывать при определении режима резания. Из-за этого у слушательниц кружка сложилось впечатление об однажды высчитанных скоростях резания, как о некоей незыблемой величине, не подлежащей пересмотру, не поддающейся воздействию новаторов.

Преподаватель мог открыть слушательницам доступ в творческую лабораторию рационализаторов производства, мог показать им пути, ведущие к скоростным методам обработки металла, но он этого не сделал. Живой процесс, неустанно совершенствующийся, он превратил в сухую таблицу, в догму. Я разъяснил ему его ошибку.

Получил Николаев и другие указания методического порядка. Они пошли ему на пользу, и он научил кружковцев грамотно решать вопрос о выборе режимов резания.

В кружке технического минимума, созданном для давильщиков, много говорилось о приемах обработки, но ни слова не было сказано о текучести, как о свойстве металла, то-есть теория была забыта.

Я подметил, что на занятиях слишком мало внимания уделялось материаловедению.

Был у нас такой случай: давильщик, считавшийся квалифицированным, долго бился над обработкой заготовки из тантала. «Жесткий металл, — подумал он. — Надо отжечь!..» И сунул танталовую заготовку под огонь газовой горелки. Он поступил с этим металлом так же, как поступил бы со сталью, и совершил ошибку: раскаленный тантал жадно соединяется с кислородом. Заготовку пришлось выбросить, а давильщикам объяснить, что отжечь деталь из тантала можно лишь в вакууме токами высокой частоты.

Цех наш имеет дело с большим количеством самых различных материалов. Тут чугун, конструкционные и легированные стали, медь и алюминий с их многочисленными сплавами, никель и уже упоминавшийся тантал. В

ходу также молибден, вольфрам и ковар, карболит, эбонит и фибра, микалекс и, наконец, графит.

Из этого перечня ясно, насколько важна для нас задача ознакомить работников цеха с особенностями каждого из названных материалов. Вот почему мы пересмотрели программы занятий по техническому минимуму, расширив те разделы, которые посвящены материаловедению.

Заботясь о повышении эффективности производственного обучения, мы обратили внимание на то, что усвоение некоторых разделов учебной программы не подкрепляется практической работой. Так, токарь пятого разряда должен уметь обрабатывать с люнетом деталь, закрепленную в центрах. У нас же в цехе преобладают патронные работы. Планово-распределительному бюро цеха было вменено в обязанность распределять работу в центрах с люнетом так, чтобы на протяжении месяца ее получил каждый токарь — участник кружка технического минимума второй ступени.

Это лишь один из многих примеров. Мы считаем необходимым обеспечивать рабочих (конечно, без ущерба для выполнения программы) нарядами на такую работу, которая помогала бы им в самом процессе производственного обучения закреплять теоретические знания, почерпнутые из учебников и объяснений преподавателей. За успех обучения техническому минимуму отвечает в нашем цехе не только руководитель кружка, но и заведующий цеховым планово-распределительным бюро, подбирающий работу кружковцам, и участковый мастер, осуществляющий инструктаж у станка. Все трое работают в контакте друг с другом.

Известно, что рабочий, окончивший кружок технического минимума первой ступени, не начинает тотчас же заниматься в кружке второй ступени. Разрыв во времени закономерен. Говорят, что он должен быть заполнен «перевариванием» полученных в кружке знаний.

Мы решили более целесообразно использовать этот перерыв между занятиями и организовали ряд лекций на производственные темы: «Предельные калибры и правила пользования ими», «Как нужно ухаживать за станком», «Скоростное фрезерование», «Скоростное точение» и другие.

Громадное значение для повышения производственной квалификации рабочих имеют «дни стахановской учебы».

Мне довелось прослушать на пленуме Ленинградского областного комитета профсоюза рабочих промышленности средств связи содержательный доклад Молчанова — начальника автоматно-револьверного цеха радиозавода имени Козицкого. Доклад был посвящен этой форме производственного обучения рабочих. Идея товарищей с завода имени Козицкого показалась мне чрезвычайно удачной, и я решил немедленно применить ее у нас в цехе.

Мы проводим «дни стахановской учебы» совершенно так же, как завод имени Козицкого.

В назначенное время рабочие одной профессии собираются перед двумя станками. На одном из них рабочий демонстрирует общепринятые приемы обработки, на другом — стахановец, автор новаторского предложения, показывает свои приемы работы, пользуясь предложенными им приспособлениями или инструментами.

На параллельном показе двух методов работы присутствуют нормировщик, контролер ОТК и технолог. Нормировщик проводит хронометраж и оглашает его результаты после окончания «показа». Контролер ОТК дает заключение о качестве деталей, изготовленных по старому и новому способам. Наконец, технолог взвешивает преимущества нового метода и объявляет решение о внесении соответствующих изменений в технологическую карту. Он «рассуждает вслух», и это побуждает безмолвных дотоле зрителей «показа» превратиться в участников творческой дискуссии. У нас в цехе говорят, что каждый «день стахановской учебы» рождает двух-трех новых рационализаторов, и это, пожалуй, близко к истине.

Наглядность, с которой сопоставляются два метода — старый и новый, — в этом ценность параллельного показа. Вот беглое описание одного такого «дня стахановской учебы», проведенного на токарном участке. Демонстрировались приемы подрезки двух торцов кольца рентгеновской трубки. На станке № 1 рабочий дважды закреплял каждое кольцо в разрезной втулке: он пользовался общераспространенным подрезным резцом и вел

обработку в два приема. На станке № 2 демобилизованный воин А. Н. Тараканов, пользуясь созданной им оправкой, вел обработку за один проход: два отрезных резца одновременно врезались в кольцо с обоих его торцов.

На каждом станке было обработано по десять деталей. Нормировщик объявил результаты: по старому способу на обработку кольца уходит шестьдесят семь, по новому — тридцать девять секунд. Контролер ОТК тоже дал заключение в пользу метода Тараканова: вероятность брака при нем резко уменьшается, поскольку расстояние между резцами, ведущими подрезку торцов кольца, определяется раз навсегда точно выверенной оправкой.

Технолог, подробно объяснивший токарям все преимущества нового метода и раскрывший путь, по которому шел новатор, создавая свою оправку, с удовлетворением выслушал на следующий день рационализаторские предложения двух работниц — Фирсовой и Романовой, участниц «дня стахановской учебы». Первая из них предложила изготовить кондуктор для сверления гаек, вторая — фасонный резец для обработки фланцев. «Если так пойдет дело, — воскликнул технолог, — то у нас не будет недостатка в темах для очередных «дней стахановской учебы».

Организуем мы, по примеру других заводов, и стахановские школы, служащие для подтягивания отстающих до уровня передовиков. В одной из таких школ лучший стахановец завода фрезеровщик Николай Орлов обучил другого фрезеровщика Козлова своему методу обработки головок рентгеновских трубок. При норме в 24 головки за смену учитель фрезеровал по 35—40, а ученик не дотягивал и до 20. После месячной практической учебы Козлов поднял свою выработку до 30 головок. С таким же успехом прошли занятия и в стахановской школе автоматчика Павла Сапенкова.

Многообразны формы производственного обучения и передачи стахановского опыта. Обязанность цеховых командиров — умело применяя эти формы обучения в соответствии с обстоятельствами, неустанно повышать квалификацию, оттачивать мастерство рабочих. Такова одна из важнейших задач дня.

ВНИМАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЮ

Поднимая коллектив на борьбу за первое место в межцеховом социалистическом соревновании, и я и наша партийная и профсоюзная организации серьезное внимание уделили улучшению низового планирования.

Цеховое планово-распределительное бюро доводило план только до участка. Это было сочтено недостаточным. В мае 1947 года, когда предоктябрьское соревнование приобрело в Ленинграде небывалый размах, мы разверстали годовой план по станкам. Рабочий получил благодаря этому представление о том объеме работы, который он должен проделать к 7 ноября.

Но, имея годовой план на станок, он не обладал документом, которым мог бы пользоваться применительно к каждому месяцу, не говоря уже о каждой неделе, а тем более о каждом дне. Тогда был сделан следующий шаг: годовые поагрегатные планы были разбиты по месяцам.

Наконец, максимальную оперативность низовое планирование приобрело с той поры, когда бригады, участки и затем цех в целом встали на стахановские вахты. В период этих вахт каждый автоматчик, фрезеровщик, давильщик, токарь, паяльщик и почти каждый револьверщик и слесарь заблаговременно получали на свои рабочие места недельные планы, состоявшие из посменных заданий. Общецеховая стахановская вахта началась с 1 октября. Она длилась до 14-го числа того же месяца, когда цех смог рапортовать о досрочном выполнении годового плана.

Анализируя сейчас работу цеха в дни стахановской вахты, можно с уверенностью сказать, что успех был достигнут не ценой беспорядочного штурма или лихорадочного аврала, как это прежде водилось у нас при аналогичных обстоятельствах. На этот раз успех явился результатом планомерной работы. Весь наш коллектив убедился в огромном значении поагрегатного планирования.

В самом деле, именно такое планирование способствует конкретизации тех индивидуальных социалистических обязательств, которые принимают на себя отдельные

рабочие. Стандартная фраза, фигурировавшая прежде во всех социалистических обязательствах: «норму выработки берусь выполнить на 120 (или на 130, 140) процентов», уже отошла в область преданий. Взамен ее появилась другая: «обязуюсь обработать за месяц 320 анодов» (из социалистического обязательства токаря Федоровой).

Откуда появилась эта цифра — 320? Реальна ли она? Ведь по норме токарю следует обработать за месяц всего 140 анодов.

Ответим на эти вопросы. Федоровой, на ее токарный станок, дали месячный план в 240 анодов, исходя из уже достигнутой ею переработки нормы на 70 процентов. 240 анодов она сняла со своего станка в предыдущем месяце, и 240 анодов ей запланировали на текущий месяц. Этот план был разбит по дням. Подсчитав свои возможности, Федорова убедилась, что может обработать за день не по 10, а по 13—14 анодов. Результат этого подсчета она и зафиксировала в социалистическом обязательстве. Свое слово Федорова сдержала, как это и подобает стахановке.

Принимая обязательство, она равнялась не на превзойденную ею же норму выработки, а на оперативное задание, подсчитанное цеховой администрацией, исходившей из фактического уровня производительности ее труда.

Подобных примеров можно привести сколько угодно. Нормы выработки пересматриваются не часто, а, как правило, раз в год, и это разумно. Но стахановский коллектив движется вперед с огромной быстротой. Есть ли смысл непрестанно равняться на вчерашний день?

К тому же нормы стареют неравномерно. С одной едва справляются и через полгода после ее установления, другую перекрывают в полтора раза уже через месяц после ее рождения. Не имея плана на месяц вперед и не зная, с какими работами ему предстоит иметь дело, рабочий подписывает социалистическое обязательство с закрытыми глазами. Он говорит: «сделаю 120 процентов нормы», хотя, быть может, обещал бы обработать число деталей, вдвое-втрое превышающее норму, если бы точно знал, какую именно работу ему включат в план.

Вот почему, направляя в нужное русло производственную активность масс, следует при выборе базы для социалистических обязательств останавливать свой выбор не на застывших нормах выработки, а на данных оперативного учета и планирования.

Поагрегатное оперативное планирование выгодно и тем, что оно создает почву для налаживания действенного контроля над работой планово-распределительного аппарата, над состоянием инструментального хозяйства и т. д.

Едва только перешли мы на такое планирование, как сразу с удовлетворением отметили возросшую производственную активность рабочей массы.

Стоило довести месячный план до рабочего места паяльщика Фадеева, как он первый же обеденный перерыв использовал для обхода токарного участка. Паяльщик проверил, проходят ли станочную обработку детали, назначенные ему на следующую неделю под пайку. Деталей нескольких наименований он не обнаружил и отправился за разъяснениями в планово-распределительное бюро цеха. Там вынуждены были признаться в недосмотре и поправить дело.

С существенной претензией обратилась к начальнику цеха токарь Быстрякова. Заявление ее сводилось к следующему: неделю назад, закончив проточку партии анодов по наружному диаметру и сдавая инструмент в кладовую, она предупредила мастера о том, что резьбовая оправка бьет. Сегодня, получив месячный план на станок и узнав из него, что через пять дней ей снова предстоит протачивать аноды по наружному диаметру и, стало быть, пользоваться все той же резьбовой оправкой, она отправилась в инструментальную кладовую, чтобы проверить, отремонтировано ли уже приспособление.

Как выяснилось, к оправке даже не притрагивались. «Что же это получается, товарищ начальник цеха, — сказала Быстрякова строго. — Ведь план срывается. Нельзя ли принять меры? Я предупреждаю заблаговременно». Сигнал стахановки был услышан: оправку срочно отремонтировали, а нерадивый мастер получил взыскание.

Достойно упоминания еще одно явление, возникшее в цехе после того, как план стал доводиться до рабочего места. Рабочий, получив перечень работ на месяц вперед, сопоставляет их сложность с уровнем своих знаний и навыков. И если он, взвесив свои силы, чувствует их недостаточность, то подтягивается, стараясь поднять свою квалификацию до того уровня, который требуется производству.

Поясним сказанное примером, почерпнутым из жизни. Токарь четвертого разряда Павлова, узнав из месячного плана, составленного для ее станка, что ей предстоит обрабатывать манжеты анодов, обратилась к мастеру участка с просьбой о помощи. «Обработка манжет,— сказала она, — включает и нарезку резьбы, а я плохо владею этой операцией. Манжеты попадут ко мне через 20 дней. Может быть, я могла бы подготовиться...»

Мастер понял ее с полуслова. Он вручил Павловой учебник, а после работы стал с нею заниматься, показывая, как подбирать для нужного шага шестерню на гитаре токарного станка.

Токарю Морозовой в план внесли проточку конусов на жало и нарезку резьбы анодов мощных генераторных ламп. Она пришла с просьбой пересоставить, пока не поздно, план и передать указанную работу другому, более опытному токарю. «У меня четвертый разряд, — заявила она, — а это работа пятого, частично даже шестого разряда. Боюсь запороть дорогую деталь и приобрести репутацию бракодела».

Ее подбодрили, а главное, с ней позанимались и по учебнику и у станка. Задание она выполнила успешно, не испортив ни одного анода. Для получения пятого разряда она стала заниматься в кружке технического минимума второй ступени.

Поагрегатное оперативное планирование сравнительно легко осуществить в цехах крупносерийного производства. Чем мельче серии, чем более индивидуальный характер носит производство, тем сложнее становится планирование такого рода. И тут нам оказали большую помощь заведующий планово-распределительным бюро цеха И. Э. Офина и сменные планировщицы Поликарпова и Фельдшерова.

Стремясь как можно быстрее усовершенствовать низовое производственное планирование, мы создали промежуточную кладовую ПРБ. Прежде было так: рабочий брал детали от контролера отдела технического контроля, иногда без счета, и, обработав, сдавал их контролеру ОТК, подчас тоже без счета. Это затрудняло внутрицеховое планирование и, к слову сказать, создавало условия для сокрытия брака.

Теперь рабочий получает детали только из промежуточной кладовой и туда же сдает их после обработки. Приемка и сдача производятся по точному счету. Планировщики, хозяева этой кладовой, завели картотеку движения деталей по операциям. Как на ладони, предстала перед ними картина производства. Заглянув в свои записи, они сразу видят, на каких операциях и в каких количествах находятся детали определенных наименований.

Программу на 1948 год в номенклатуре цех получил лишь 10 марта. Это сильно задержало доведение планов до участков и до отдельных рабочих мест. Однако от мысли давать каждому рабочему каждодневное задание на месяц вперед цех не отказывается.

В первую очередь мы осуществляем это мероприятие на тех станках, на которых ведется обработка устойчивой номенклатуры деталей. Это станки, выделенные для обработки анодов мощных генераторных ламп и рентгеновских трубок (токарный участок), для изготовления штырьков и крепежа (автоматный участок), для обработки стаканов к анодам рентгеновских трубок и феррохромовых гильз (револьверный участок).

В дальнейшем система поагрегатного оперативного планирования будет распространена и на остальные станки. Мы ждем от нее очень многого и надеемся, что усилия, которые будут затрачены на ее внедрение, окупятся с лихвой.

Наш цех является основным заготовительным цехом «Светланы». Этим сказано многое. Известно, что в Ленинграде — первом городе, поднявшем знамя борьбы за выполнение пятилетки в четыре года, обращено особое внимание на подтягивание так называемых «тылов» производства, то-есть заготовительных и вспомогательных участков. Это подсказано самой жизнью, ибо ни для кого

не является секретом, что выполнение программы, особенно ее ритмичное выполнение, зависит не только и даже не столько от сборочных, сколько от заготовительных и механических цехов.

Вот почему среди социалистических обязательств, принятых коллективом нашего цеха на 1948 год, одним из важнейших является следующее:

«Автоматно-револьверный цех «Светланы», откликаясь на почин стекольнозаготовительного цеха, обязуется создать к 1 мая двухнедельный, а к 7 ноября — трехнедельный задел деталей по всем изделиям, находящимся на заводе в массовом и серийном производстве».

Это обязательство мы, работники заготовительного цеха, принимали с особой охотой, ибо создание задела выгодно не только сборщикам изделий, но и нам, заготовителям деталей. Работа на задел позволяет укрупнять серии, то-есть увеличивать количество деталей, одновременно поступающих в обработку. А это способствует повышению производительности труда, снижению брака и более экономному расходованию материалов. Создавая задел, мы под корень подсекаем штурмовщину на всех этапах производства: и на конечном, где идет сборка, и на начальном, где ведется заготовка.

Ценен, однако, не задел «вообще», а комплектный задел. Учитывая это, заводоуправление создает СКЗ — склад комплектования заготовок. Его назначение — принимать детали от заготовительных цехов, комплектовать их по изделиям и передавать на сборку. Впредь нам предстоит иметь дело уже не со многими сборочными цехами, а лишь с одним получателем — складом комплектования заготовок. У начальника производства, которому склад будет подчинен, появятся и «глаза», и «уши», и «руки». Так называемые ежедневные «оперативки», то-есть селекторные совещания начальников цехов, сейчас растягивающиеся на час-полтора, будут проходить, наверное, за десять—пятнадцать минут. А может быть, надобность в них и вовсе отпадет.

Не дожидаясь открытия СКЗ, мы создали у себя в цехе небольшую кладовую обработанных деталей и уже ведем комплектовку их. Когда откроется склад, его полки не будут пустовать и одного дня.

Заводоуправление проявляет заботу о заготовительных цехах. В частности, нашему цеху готовят новое, более удобное и вместительное помещение. Оно позволит расширить паяльное отделение, создать централизованный пункт заточки резцов, отделить обработку неметаллических деталей от обработки металлических. Последнему мероприятию мы придаем большое значение, ибо пыль, образующаяся при резании карболита, микалекса и особенно графита, ухудшает условия труда и, оседая на станках, преждевременно выводит их из строя.

За последние полтора года не было случая, чтобы производственная программа завода срывалась по вине автоматно-револьверного цеха. Мы идем в ногу со всей «Светланой».

Но этого мало. Заготовительные цехи должны опережать календарь. К этому и направлены сейчас усилия многочисленных заготовительных цехов завода.

РАБОТА С МАСТЕРАМИ

Мастер — центральная фигура на производстве. Истина эта не нова. Однако в нынешних условиях она наполнилась новым, еще более глубоким содержанием.

Сужу об этом по нашему цеху. Но знаю, что так же обстоят дела в остальных цехах «Светланы», да и в цехах многих других заводов.

К станкам встала молодежь, и это возложило на мастера функции воспитателя. Он должен не только обучить молодого рабочего приемам труда, но и привить чувство ответственности за то дело, которое поручено лично ему и коллективу в целом. Мастер должен вырастить молодого рабочего в духе сознательной трудовой и технологической дисциплинированности.

Заводские старожилы рассказывают, что до войны в автоматно-револьверном цехе «Светланы» работали три технолога, конструктор, два нормировщика. Теперь же в нашем цехе, выполняющем более сложные задачи, обязанности этих шести человек возложены на двух работников: технолога и нормировщика.

Все это приводит к тому, что на плечи мастеров ло-

жится огромная дополнительная нагрузка по освоению новых изделий. Им приходится дорабатывать, а подчас и разрабатывать технологические процессы, конструировать приспособления, создавать инструмент.

Но не только так расширяются функции мастеров. Неопытность многих рабочих-станочников и наладчиков побуждает мастеров чаще, чем это бывало прежде, самим браться за регулировку станков, за обработку «первой детали».

Больше, чем до войны, приходится возиться мастерам и с материалами. Борясь за рентабельность производства, мастер уже не отбросит в сторону искривленную, помятую трубу. Он ее отрихтует, выкроит из нее годные в дело куски.

Кто же они, мастера цеха, которые решают все эти сложные задачи? Старые, опытные специалисты довоенной формации? У нас к этой категории мастеров относится один лишь А. И. Кузнецов. Все остальные — новички на командном поприще.

Из наладчиков револьверных станков выдвинулся в мастера Алексей Иванович Иванов. Человек неуемной энергии и огромного трудолюбия, он оказался прирожденным организатором. Блокадной зимой, когда температура в цехе порой падала до —18° и пальцы примерзали к металлу, он страстным словом большевистского агитатора, личным примером, а в нужных случаях и жестоким приказом командира поднимал людей на подлинные трудовые подвиги. Много труда вложил Иванов в создание револьверного участка. В годы войны его приняли в ВКП(б), в годы войны назначили и мастером.

Мастер автоматного участка С. Н. Смирнов в 1947 году также был еще наладчиком. Мастер токарного участка Б. И. Анцелович молод не только как мастер, но и как токарь. Его сменщик А. Н. Тараканов простоял за станком много лет, но мастером был назначен только после демобилизации из армии.

Нет нужды объяснять, что обновление состава мастеров и усложнение задач, стоящих перед ними, потребовали от меня особенно четкого руководства.

Формы руководства различны. Это и привлечение мастеров к участию в технических совещаниях, созываемых

мною дважды в месяц, и повседневное живое общение с мастерами, главным образом, при обходе участков.

Неуспех технических совещаний, созываемых в некоторых цехах, коренится в стандартности, шаблонности «порядка дня». Что ни совещание, то неизменное обсуждение вопроса «о выполнении программы». Мы стремимся текущие программные задачи решать в оперативном порядке, а на совещания выносить принципиальные вопросы, определяющие пути и темпы продвижения цеха вперед. На наших совещаниях речь идет об освоении нового высокопроизводительного оборудования, поступающего в цех, о переходе на выпуск новых изделий, о балансе рабочих кадров и т. д. Участие в обсуждении таких вопросов способствует росту мастеров, повышает у них чувство ответственности за порученную работу, приобщает их к кругу тех людей, которые разрабатывают техническую политику цеха.

Если же темой совещания становится все-таки вопрос о выполнении программы, то и он рассматривается в перспективном отношении, например: как спланировать работу цеха, участка, бригады, чтобы на деле реализовать лозунг о досрочном завершении послевоенного пятилетнего плана или же годовой программы. Нечего говорить, что и такая повестка дня заседаний много дает мастерам.

Чрезвычайно важное значение для успешного выращивания командных кадров имеет повседневное личное общение руководителя цеха с мастерами. Расскажу об опыте нашего коллектива.

Я прихожу на работу за полчаса-час до начала утренней смены и благодаря этому застаю на месте если не всех рабочих, то во всяком случае командный персонал ночной смены. Беседа с мастерами, заканчивающими дежурство, занимает немного времени, но она вводит меня в курс ночных событий и позволяет установить перечень тех неполадок, которые необходимо устранить днем, чтобы подготовить работу на следующую ночь.

Первые два часа меня нельзя застать в кабинете — я наблюдаю за тем, что происходит на стыке смен.

Нет времени, более ценного для наблюдения, чем начало смены. Как на ладони видны упущения масте-

ров, наладчиков, распределителей: слесарь остался без дела, у револьверщицы не отрегулирован станок, токарю не дали инструмента и т. д. Пройдет пятнадцать—двадцать минут, и все «притрется». Подчас не мастер даст работу, не наладчик отрегулирует станок, не кладовая выдаст резец, а слесарь сам сбегает в планово-распределительное бюро цеха и «вырвет» там наряд; револьверщица, не дождавшись наладчика, обратится за помощью к соседке и оторвет ее от дела; токарь сам разыщет нужный ему резец в ящиках своих товарищей по профессии...

Как важно не упустить из поля зрения эти детали! Минует некоторое время, «машина цеха раскрутится», и если начальник только теперь появится у станков, то он и за три часа не наберет себе столько «пищи», сколько удалось бы ему собрать в короткую утреннюю пору.

Нелегко начальнику цеха быть молчаливым наблюдателем. Иной раз гневное чувство готово вырваться наружу, но приходится сдерживать себя: нельзя подменять мастера, вмешиваться в его распоряжения, ругать его, подрывать его авторитет единоначальника.

Минут через двадцать—тридцать после начала смены «этап наблюдений» заканчивается, и я начинаю обход участков. Меня сопровождает мастер.

Мастеру приходится выслушать мои замечания и советы — плод недавних наблюдений. Я расспрашиваю мастера о затруднениях, которые он предвидит, советуюсь с ним относительно мероприятий на будущее.

Вместе с мастером, на выборку, я осматриваю два-три рабочих места. Огромное значение придаю опросу рабочих, выясняю их претензии.

Надо сказать, что поток устных заявлений ко мне довольно велик. Объясняется это тем, что я не оставляю без внимания ни одной, даже самой мелкой жалобы. Пусть речь зайдет о том, что погнулся крючок для съема стружки или потекла масленка, — я не отмахнусь и от таких заявлений, а приму меры к немедленному исправлению упущенного. Это школа для мастера, школа работы с людьми.

Чем мельче претензия, тем конфузнее для мастера. Разве не мог он сам добиться замены крючка? А может

быть, рабочие не докладывают ему о своих нуждах, зная, что он «не любит беспокойства»?

Обилие жалоб на участке — тревожный сигнал, основание для серьезного разговора с мастером, причем разговора не столько о крючках и масленках, сколько о его взаимоотношениях с рабочими.

Как бы болезненно ни реагировал мастер на жалобу рабочего, он не станет мстить за нее. С мастером, назвавшим одного жалобщика «кляузником» и отнявшим у него выгодную работу, цех распростился в два счета. Это запомнилось. У себя в цехе, на своем небольшом участке работы, мы глубоко прочувствовали действенность критики и самокритики, являющейся «подлинной движущей силой нашего развития» (А. А. Жданов).

В круг моих забот входит и повышение квалификации мастеров. Отдел подготовки кадров завода, поглощенный укомплектованием рабочих мест, не смог еще, к сожалению, возобновить работу курсов мастеров социалистического труда.

Вот почему мне приходится проверять, как работают мастера над технической книгой А. И. Иванов — дельный револьверщик, но с фрезерными работами он знаком хуже. Ему было предложено ознакомиться с литературой о станках с делительными головками. Мастера С. Н. Смирнова я обязал изучить расчеты кулачков к автоматам.

Впрочем, мастера сами тянутся к книге; их толкают на это рабочие, ждущие ответов на различные, подчас самые неожиданные вопросы. Большое значение имеют и договоры на обучение рабочих, которые заключает с мастерами отдел подготовки кадров. Чтобы обучать рабочих, мастерам приходится учиться самим. И учиться упорно!

Слежу я и за тем, чтобы мастера не отставали от движения техники вперед, знакомились с технологическими новинками по мере их появления. Возможности Ленинграда, мощного центра квалифицированного машиностроения, в этом отношении поистине неограниченны. Курсы при ленинградском отделении научного инженерно-технического общества машиностроителей, а также вы-

ставки нового оборудования и демонстрации новых методов обработки, организуемые Ленинградским домом техники машиностроения, регулярно посещаются мастерами нашего цеха.

Скоростное точение, электроискровые и анодно-механические способы обработки металла являются для наших мастеров не только журнальными или газетными новинками. У себя в цехе мы испытали опытную анодно-механическую установку для глубокой шлицовки штырьков. Мастера убедились в огромных преимуществах этого метода, сами неоднократно резали победитовые пластинки жестяным диском, сделанным... из консервной банки. Они с увлечением налаживают новые анодно-механические установки, предназначенные для вскрытия и полировки вольфрамовых зеркал анодов рентгеновских трубок.

Требовать от мастеров, чтобы они не только «штопали прорехи», возникающие у них на участках, но и заглядывали в будущее, начальник цеха сможет лишь в том случае, если сам будет работать, как говорят, «с перспективой».

Заглянуть в будущее может лишь тот, кто хорошо знает прошлое и настоящее. Вот почему глубокому анализу технико-экономических показателей придается в нашем цехе огромное значение. Помесячная динамика производительности труда, уровень квалификации рабочих (их средний разряд), рост или снижение коэфициента использования оборудования и т. д. являются предметом самого пристального изучения.

Мы не испытываем удовлетворения только от того, что показатели идут вверх. Мы добиваемся создания таких условий, которые обеспечивали бы уверенный рост этих показателей и в дальнейшем. Иными словами, наш цех озабочен заблаговременным «подысканием» резервов.

Вот простейший случай, который пояснит сказанное. Мастер обращается с просьбой разрешить ему израсходовать десяток сверхурочных часов на шлифовке катодных головок к рентгеновским трубкам. Прежде чем решить этот вопрос, я ознакомился с отчетными материала-

ми. Стал искать причину этой несколько необычной просьбы. Может быть, ремонтировался станок, болели рабочие, может быть, снизилась производительность их труда? Нет, простоев на шлифовке не было, производительность труда растет. Но она растет медленно, отставая от все увеличивающегося объема заказов. А это значит, что просьбы о новых сверхурочных часах на шлифовку головок будут все чаще и чаще.

Отказ в сверхурочных часах огорчает мастера. Он говорит: «В таком случае надо добывать еще один станок и ставить еще одного рабочего». Но и это его предложение отвергается. Какова характеристика станка? Оказывается, его шпиндель делает всего 3 тысячи оборотов в минуту. Нет ли на заводском складе более быстроходного станка? Такой станок находится. Он рассчитан на 12 тысяч оборотов в минуту. Его ставят на место прежнего. Разговоры о сверхурочных часах сразу же отпадают. Больше того, создается резерв мощности, резерв, который может быть пущен в ход в любой нужный момент.

Рост мастеров — это непременное условие досрочного выполнения пятилетки.

Огромную роль в подъеме цеха на новую ступень сыграло социалистическое соревнование между участками. Душою этого соревнования является револьверный участок коммуниста А. И. Иванова, возглавившего борьбу револьверщиков за достойную встречу XXX годовщины Великого Октября. Как и всякий член нашего коллектива, мастер Иванов хорошо знал общецеховое социалистическое обязательство, согласно которому годовая программа должна была быть завершена к 1 ноября. Но он захотел поставить перед своими револьверщиками более конкретное задание.

Для этого он затребовал в планово-распределительном бюро цеха точную справку о той работе, которую участку предстояло еще выполнить, чтобы завершить годовой план. Установив, таким образом, объем работы по каждой позиции, он созвал совещание наладчиков. А. Замалдинов, М. Федорова, Е. Кузьмина помогли ему составить план мероприятий, обеспечивающих дополнительный — против цехового обязательства — двухнедельный выигрыш во времени. Общее собрание рабочих участка

утвердило расчеты мастера и наладчиков и приняло решение о завершении годового плана к 15 октября. Тут же был сделан вызов на социалистическое соревнование коллективу автоматного участка.

Вызов этот всколыхнул все участки нашего цеха. Рабочие начали пересматривать свои индивидуальные социалистические обязательства. Так, давильщики А. Лансков и А. Шатров заявили о своей готовности обработать дополнительные партии шаров для рентгеновских трубок и манжет для генераторных ламп.

Новыми пунктами пополнились и личные социалистические обязательства мастеров. Инициатор межучасткового соревнования мастер револьверного участка А. И. Иванов обязался досрочно ввести в действие 4 новых станка, а также внедрить 2 рационализаторских предложения, направленных к упорядочению рабочих мест станочников. Мастер автоматного участка С. Н. Смирнов дал слово ускорить на месяц против срока сдачу в эксплоатацию нового быстроходного автомата для изготовления нормальных штырьков. Он же взялся перевести с токарных станков на автоматы изготовление трех массовых деталей. Мастер токарного участка А. Н. Тараканов решил подготовить в трехмесячный срок трех молодых токарей к переводу в следующий разряд и подать три рационализаторских предложения. Цеховый комитет профсоюза наладил регулярную — по два раза в месяц — проверку коллективных обязательств участков и личных обязательств мастеров. Пристальнее, чем когда либо, стали изучать показатели работы своих сменщиков рабочие токарного участка. Сменные мастера этого участка А. Н. Тараканов и Б. И. Анцелович ввели правило — встречаться друг с другом каждые две недели у цехового экономиста для перекрестного анализа отчетных данных.

Цеховый экономист по началу думал, что в основе этих встреч лежит взаимное недоверие мастеров, желание уличить своего «конкурента» в «намазке». Очень скоро он убедился в том, что мастерами движет стремление поглубже узнать опыт партнера, товарища по соревнованию.

К тому моменту, когда благодаря инициативе мастера

револьверщиков Алексея Иванова межцеховое соревнование стало развертываться особенно широко, на токарном участке первенствовала смена мастера Тараканова. Средняя выработка норм на 8 процентов превышала показатель по смене мастера Анцеловича. Вняв советам Тараканова, воспользовавшись его опытом, Анцелович уже в следующем месяце повысил производительность труда своей смены на 8 процентов, но все же не догнал смену Тараканова — она уже успела за это время уйти дальше. Это раззадорило коллектив. Посыпались рационализаторские предложения, мелкие, но подчас весьма важные усовершенствования. В этом отлично проявили себя токари А. Федорова и Н. Маркова. Прошел еще месяц, и смена Анцеловича добилась выработки, на 4 процента превысившей выработку в смене Тараканова.

Таков был путь к коллективной стахановской работе, — путь, указанный московским мастером, ныне лауреатом Сталинской премии Николаем Российским. Идя по этому пути, револьверный участок первым получил звание стахановского. Это было в октябре 1947 года. Следом за ним звание стахановского участка было завоевано также коллективами давильщиков и токарей. Наконец, в начале 1948 года весь наш цех стал именоваться стахановским.

Это звание — стахановского цеха — мы, механозаготовители, ценим очень высоко.

ПО ПРИМЕРУ АНДРЕЯ ЯКУШИНА

Закончив 14 октября выполнение программы второго года послевоенной пятилетки и скромно отпраздновав свою победу, коллектив цеха сделал из этого новый вывод. Было ясно, что впереди — борьба за выполнение пятилетки в четыре года, причем борьба общим фронтом. «Передовиков станет много, — рассуждали у нас в коллективе, — каждый завод, каждый цех будет стремиться перевыполнить план. Резко возрастет потребность в материалах. Как будут выглядеть в этих условиях балансы цветных и черных металлов?»

Ответ напрашивался сам собой: «Нужна бережливость, бережливость и еще раз бережливость. Необходимо научиться из меньшего количества материалов давать

большее количество изделий. Без этого цех не сохранит за собой славы передового коллектива».

Так родилась мысль о составлении стахановского плана борьбы с производственными потерями.

16 октября, то-есть уже через два дня после того, как мы отрапортовали о выполнении годового плана, в цехе состоялось производственное совещание. Свой доклад я начал с рассказа о том, сколько стоит один процент потребляемого нами материала. Подсчеты показали, что годовая стоимость одного процента составляет 20 тысяч рублей.

Говоря об экономии, я привел такой пример: если присмотреться к резке заготовок для накидных гаек, то можно увидеть, что вместо отрезного резца шириной в 4,5—5 миллиметров часто применяется отрезной резец шириной в 6—6,5 миллиметра. Стало быть, при высоте гайки в 18 миллиметров перерасходуется 8 процентов, а при высоте ее в 9 миллиметров — даже 16 процентов металла.

Я постарался насытить доклад подобными примерами, а развернувшиеся затем прения только увеличили их число. Много говорилось о цеховых накладных расходах. Ежемесячная сумма их превышает 150 тысяч рублей. Ее можно сократить, если улучшить уход за оборудованием и тем удешевить его ремонт, если уменьшить расход инструмента и электроэнергии.

Фрезеровщик Тюньков рассказал, что на его станке нет насоса для охлаждения. Инструмент приходится смачивать кисточкой, что не предотвращает его перегревания, а стало быть, и преждевременного износа. Слесарь Рахмалевич говорила о том, что резьбу у нас зачастую нарезают «насухо», без смазки. А это в два-три раза увеличивает расход метчиков, не говоря уже о том, что порождает брак. Начальник ПРБ Офин затронул вопрос о резервах, заложенных в рационализации раскроя. С дельными замечаниями выступили бригадир ОТК Сазонова и другие.

На собрании было принято решение создать бригаду для составления стахановского плана борьбы с потерями и обратиться к другим цехам «Светланы» с призывом последовать этому примеру.

Бригада в составе восемнадцати человек приступила к работе уже на следующий день, а 20 октября в заводской многотиражке «Светлана» было напечатано обращение нашего цеха.

В нем говорилось, что:

«...у нас имеется еще много производственных потерь: чрезмерно велик брак, перерасходуются материалы, велики простои, не всегда правильно эксплоатируется оборудование, недостаточно экономно расходуются электроэнергия, газ и вода.

Мы все являемся подлинными хозяевами нашей любимой Родины, следовательно, и вести свое дело мы должны по-хозяйски, по-стахановски. Подлинный стахановский труд заключает в себе не только высокую производительность, но и прежде всего высокие технико-экономические показатели, минимальные производственные потери.

Обсуждая 16 октября на производственном совещании доклад начальника цеха о неполадках, мы вскрыли потери, имеющие место в нашем цехе, и создали бригаду, которой поручили до 1 ноября разработать стахановский план борьбы с производственными потерями. Этот план должен состоять из мероприятий по следующим важнейшим разделам:

экономия основных и вспомогательных материалов,

обеспечение высшего качества продукции, борьба с браком,

уплотнение рабочего дня, сокращение простоев, механизация трудоемких операций,

уход за оборудованием и инструментом,

экономия электроэнергии».

Производственное совещание обратилось ко всем рабочим, инженерно-техническим работникам и мастерам цеха с призывом внести в стахановский план свои предложения.

Одновременно мы обратились к коллективам других цехов с призывом обсудить этот вопрос на производственных совещаниях и разработать стахановские планы борьбы с потерями.

Бригада по борьбе с потерями, созданная в нашем цехе, работала весьма продуктивно. Она собрала 66 пред-

ложений, авторами которых явились 44 работника нашего цеха. 60 предложений из числа собранных были одобрены и включены в план, явившийся, таким образом, подлинным детищем масс.

По самым скромным подсчетам, реализация только 21 предложения, вошедшего в этот план, должна дать свыше 310 тысяч рублей годовой экономии. По остальным 39 предложениям сумма ожидаемой экономии не подсчитывалась, так как ее трудно было выразить в рублях. Но и эти 39 предложений, касающиеся, главным образом, организационной стороны дела, должны повлиять на существенное сокращение расхода материалов, электроэнергии и рабочего времени, что дает нам право говорить о полумиллионной экономии от осуществления стахановского плана борьбы с потерями.

Принципиальное значение имело предложение фрезеровщика Тюнькова о создании заготовительного участка. Мысль о выделении заготовительного участка в заготовительном цехе сначала кое-кого удивила, но потом завоевала себе множество приверженцев. В самом деле, рабочий, получая лист, трубу, пруток прямо с материального склада, не всегда использует их наиболее рациональным образом. Предварительный раскрой материалов должен был дать, по подсчетам автора этого предложения, экономию материалов в размере 3—4 процентов и повышение производительности труда. На автоматный и револьверный участки Тюньков рекомендовал подавать заготовки в хорошо отрихтованном виде, прутки — с заостренными концами. Нечего говорить, как это важно для станков, оборудованных цанговыми зажимами.

Фрезеровщик Тюньков считал, что его предложение поможет улучшить и планирование в цехе, поскольку заготовительный участок, осуществив разметку, сможет каждый раз точно определять, на какое количество деталей запасено металла. А это, в свою очередь, позволит выдавать задания на обработку не ориентировочного, а точно установленного числа деталей.

Предложение передового фрезеровщика было реализовано в короткий срок и целиком себя оправдало. Создание заготовительного участка позволит сэкономить за

год материалов не на 54 тысячи рублей, как предполагалось, а, судя по всему, на значительно большую сумму.

Револьверщица Буторина предложила всегда иметь на участке резервный, настроенный для работы станок. Разумность этого предложения она подкрепила целым рядом примеров из собственной практики. Бывали дни, когда она простаивала по три-четыре раза в ожидании ликвидации каких-либо неполадок на ее станке. Это было не столько в результате ее неумелости, сколько из-за поспешной работы наладчика.

Известно, что размер получаемых наладчиками премий сокращается, если на участке появляются простои, подлежащие оплате. Оплачиваются же по закону простои, длившиеся более 20 минут. Вот почему наладчик боится не простоев вообще, а лишь длительных простоев. Наладит он кое-как станок за десять—пятнадцать минут и говорит: «Работай! Если случится что-нибудь, позовешь опять...» А звать наладчика иной раз приходилось очень скоро. Ведомости показывали полную загрузку рабочего дня, но работницы мучились из-за этих неучтенных и на первый взгляд мелких, а на самом деле крупных, но только разбитых на части простоев.

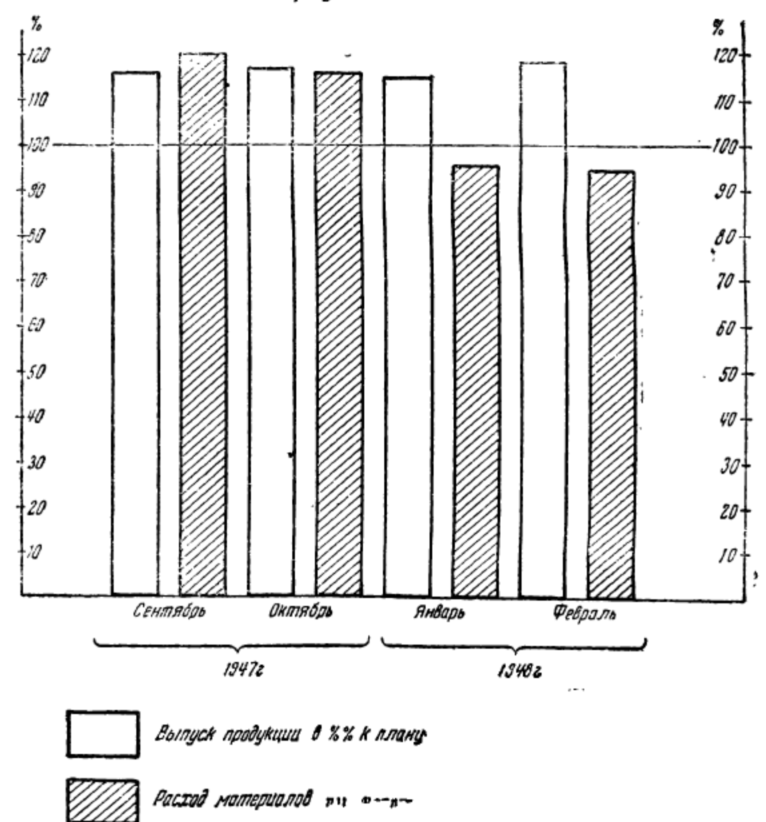
На револьверном участке имеется запасное оборудование, и предложение Буториной было нетрудно реализовать. Теперь на 12—13 револьверных станков, занятых в смену, имеется всегда 1, а то и 2 налаженных резервных станка. В случае какой-либо заминки револьверщица переходит на такой станок, а наладчик, не торопясь, проделывает все, что нужно, на ее постоянном рабочем месте.

Реализуя стахановский план борьбы с производственными потерями, цех изготовил специальные тележки для транспортировки пруткового материала и анодов, переделал групповое включение электрического освещения на индивидуальное, обеспечил кладовую нормативами расхода материалов на десяток изделий. Близится к концу работа по механизации процессов сверления карболитовых цоколей. Спроектированный цехом восьмишпиндельный полуавтомат освободит сверловщиц от необходимости держать цоколи рукой; он повысит производительность труда по меньшей мере в пять раз.

Далеко не все мероприятия, включенные в стахановский план борьбы с производственными потерями, удалось реализовать в первые три-четыре месяца. Однако и то, что было проделано за этот короткий срок, уже принесло ощутительные результаты.

Сопоставив процент выполнения производственной программы с процентом расходования выделенных цеху материалов, мы получим следующие цифры.

Выпуск продукции и расход материалов по автоматно-револьверному цеху «Светланы»



Эта таблица свидетельствует о том, что цех стал работать экономнее. Он попрежнему значительно перевыполняет программу, но недорасходует даже то количество материалов, которое ему отпущено по плану.

Обращение к другим цехам, опубликованное в заводской многотиражке, не осталось без ответа. Состоялось расширенное заседание завкома, на котором главный инженер завода Р. А. Гаврилов сделал доклад о значении начавшегося движения. Мое сообщение было посвящено практике составления стахановского плана по борьбе с потерями. Была избрана общезаводская комиссия для руководства составлением таких же планов во всех цехах завода. Мне пришлось принять участие в этой работе и в качестве начальника цеха — зачинателя движения, и в качестве члена завкома, председателя его производственной комиссии.

Стахановские планы борьбы с производственными потерями были составлены в восемнадцати цехах завода. Они содержат 654 предложения, сулящих около 3,5 миллиона рублей годовой экономии.

РАБОЧЕЕ МЕСТО

Борьба с производственными потерями оживила и движение за культуру производства. Иначе, впрочем, и быть не могло, ибо бережливое расходование материалов и чистота на рабочем месте, ликвидация простоев и порядок в инструментальной кладовой являются звеньями одной и той же цепи.

Мы обратили внимание на то, что молодые рабочие (а таких у нас, как указывалось, большинство) не умеют сами организовать свое рабочее место. Начинающий токарь хочет взять правой рукой скобу, а она лежит на табуретке, поставленной слева от него. Он вынужден сделать полуоборот и потерять на это секунду. Драгоценную секунду! А как очутилась здесь табуретка? Разве это лучшая мебель для рабочего места станочника?

Таким или примерно таким был ход мыслей у старшего технолога цеха Иванова, когда он принимался за

проектирование типовых рабочих мест токаря, фрезеровщика, револьверщика, автоматчика и слесаря.

Токари нашего цеха уже работают на рационально оборудованных местах. Каждый из них имеет металлический шкаф для хранения инструментов и приспособлений и небольшой столик, на котором можно удобно расположить то, что должно быть под руками. Рядом с токарными станками, выделенными для обработки тяжеловесных и громоздких деталей, поставлены особые стеллажи для их хранения. Для деталей, которые можно легко повредить, изготовлена специальная тара с внутренними креплениями.

Ко всем станкам, имеющимся в цехе, подведено местное, безопасное (напряжением в 36 вольт) освещение; у всех станков положены деревянные решетки, чтобы избавить рабочих от стояния на цементном полу. Рабочие места обеспечены обтирочным материалом, волосяными сметками (щетками) и совочками.

Казалось бы, что сметка и совок — мелочь, но и они имеют значение. Если их нет, то станочник сметает стружку тряпкой и нередко наносит себе микротравмы, чем создает условия для возникновения гнойничковых заболеваний кожи.

Обеспечили мы каждый станок и мелким регулировочным инструментом: отвертками для затяжки клиньев, ключами для крепления поворотных супортов и т. д. Все это не могло не способствовать росту производительности труда.

Продолжая действовать в том же направлении, цех изготовил для каждого рабочего места особые полочки с экранами. На полочке рабочий держит мерительный инструмент, а за стеклом экрана — чертеж той детали, которую он в данный момент обрабатывает.

С ростом программы возросла и нагрузка на каждый станок. Это придало особое значение планово-предупредительным осмотрам станочного парка, а также тому уходу за оборудованием, который входит в обязанность каждого станочника. С помощью цехового комитета профсоюза мы скомплектовали пять стахановских бригад по образцовому содержанию станков. Бригады Сумерки-

ной на токарном участке, Ляховой на револьверном участке и другие показывают всем рабочим цеха пример терпеливого, заботливого ухода за станками. Рейдовые отряды по осмотру оборудования неизменно дают членам этих бригад отличные и хорошие оценки.

С каждым годом удельный вес крупных серий все повышается в программе завода. Растет в связи с этим и потребность в оснащении станков различного рода оправками, патронами и кондукторами. Стремясь повысить культуру производства, мы боремся за создание обширного парка таких приспособлений. Еще недавно вскрытие зеркала на анодах рентгеновских трубок производилось на фрезерном станке. За смену обрабатывалось по 40 деталей. Теперь эта операция выполняется отрезным резцом на токарном станке, и сменная производительность составляет уже 80 деталей. Почему произошел такой рост? Благодаря применению специального приспособления.

Значительно шире стали употребляться в цехе универсальные разжимные оправки. Это позволило, в частности, ручной труд на запиловке молибденовых стоек к мощным генераторным лампам заменить работой фрезерного станка. Получилась экономия времени, а попутно и напильников.

Можно обладать большим парком приспособлений и не быть в состоянии пользоваться им. Чтобы не попасть в это незавидное положение, мы навели порядок в инструментальной кладовой. Составили исчерпывающую ведомость — ключ, зашифровав каждое приспособление номером стеллажа и полки, на котором оно должно храниться. Теперь приспособление выдается не позже чем через минуту после того, как оно затребовано. Небольшой бригаде слесарей вменено в обязанность производить планово-предупредительный осмотр и ремонт приспособлений. Создан в цехе и особый пункт по проверке предельных калибров и другого мерительного инструмента.

Все это не могло не привести к снижению брака по обработке. В период освоения мирной продукции он составлял 1,2 процента, а в декабре 1947 года уже только 0,15 процента.

Восьмикратное снижение брака явилось результатом напряженной работы всего коллектива цеха. В частности, многое сделал для профилактики брака отдел технического контроля. Рабочий, обработав первую деталь из партии, обязан был остановить станок и предъявить сделанное инспектору ОТК. Только после его разрешения он мог вновь пустить станок.

Теперь с ростом квалификации рабочих и усилением технической дисциплины в цехе это жесткое, или, как его называли у нас, «драконовское», правило постепенно сдается в архив.

Больше того, самые старательные и умелые токари пятого разряда, как, например, Федорова, Васильева и Кузьмина, подготавливаются по инициативе цеховой профсоюзной организации к тому, чтобы получить право ставить самим клеймо ОТК на изготовленные ими детали.

ПОМОЩЬ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

Успехи цеха — это, в первую очередь, результат массово-политической работы, умело проводимой нашей небольшой, но инициативной партийной группой, возглавляемой слесарем К. Ф. Максимовым.

Коммунисты занялись популяризацией пятилетнего плана восстановления и развития народного хозяйства нашей страны. Подробно рассказали они рабочим и о заводской пятилетке, о месте «Светланы» в шеренге промышленных предприятий Союза ССР.

Партийная группа умело осуществляет контроль над деятельностью цеховой администрации, а такие большевики, как фрезеровщик Орлов, автоматчик Сапенков, токарь Шарова, член партийного комитета завода и председатель цехкома фрезеровщик Козлов и другие, показывают пример осуществления авангардной роли коммунистов на производстве. Орлов и Сапенков еще в 1947 году закончили свои пятилетние планы и давно уже работают в счет следующей пятилетки.

Весьма активна и цеховая комсомольская организация. С ее помощью у нас образовалось семь молодежных бригад. Работают они превосходно, и не бывало такого месяца, когда две или три из них не занимали бы первых мест в общезаводском социалистическом соревновании.

По бригаде револьверщиков, руководимой Юркунс, по бригаде давильщиков, возглавляемой Шатровым, и по бригаде токарей, где старшей является Кузьмина, равняется вся молодежь «Светланы».

Самое горячее участие приняла комсомольская группа цеха и в реализации стахановского плана борьбы с производственными потерями. Выделенные ею комсомольские посты проверяют ход внедрения предложений, включенных в этот план, помогают отстающим.

Без тесной связи с профсоюзной организацией цеха как с организацией наиболее массовой мы не могли бы добиться успехов.

Цехком и его председатель Козлов мобилизуют людей на перевыполнение плана, организуют проверку социалистических обязательств и обеспечивают гласность соревнования, принимают непосредственное участие в воспитании рабочих, особенно молодых, в духе пролетарской дисциплинированности.

Слесарь Варкулевич отказалась выполнить распоряжение бригадира. Она не захотела сверлить графитовые заготовки, ибо эта работа показалась ей чересчур грязной. Токарь Фарсова не раз оставляла свой станок, чтобы поболтать с подругами. Увлекшись танцульками, она не повышала своей квалификации.

Цехком не прошел мимо этих фактов, поставил их на обсуждение коллектива. И это принесло пользу не только провинившимся, но и всем без исключения рабочим цеха. Варкулевич теперь одна из самых дисциплинированных работниц цеха, а Юля Фарсова с увлечением занимается в кружке технического минимума и скоро получит четвертый разряд.

Вспоминается история нашего давильного участка и его горе-бригадира Федьки. Мы очень боялись за судьбу тех трех молодых токарей, выпускников ремесленного училища, которые первыми поступили к этому Федьке в

обучение. Ребята были озорные, недисциплинированные. Они побывали чуть ли не во всех цехах завода и нигде не пришлись ко двору. Легко могло случиться, что Федька перетянет их на свою сторону. По началу так оно и получилось. В первую же ночную смену они, оставив станки, улеглись спать, и рабочие, прийдя наутро в цех, увидели в красном уголке следы «мамаева побоища». Диван был разобран на куски и из него сооружены тр" постели, пол усеян плевками и окурками.

Поступок давильщиков был осужден цеховым собранием. Шатров, Луков и Сотников поняли свою вину перед коллективом и постарались ее загладить. Кто вспоминает теперь этот давний эпизод? Тройка былых сорванцов давно уже завоевала репутацию лучших рабочих цеха.

Было время, когда командирам производства приходилось отстаивать свои права единоначальников. Теперь этого уже нет и в помине.

Однако подлинный единоначальник это не просто тот командир, на чьи права никто не покушается, а такой командир, чьи распоряжения выполняются точно и в срок.

Бывают ли в практике нашего цеха случаи невыполнения распоряжений? Да, такие случаи изредка встречаются, но их становится все меньше и меньше. Однажды мастер не согласился с распоряжением начальника цеха, но не опротестовал его, а попросту не выполнил. Подобный «саботаж втихомолку» был решительно осужден и больше уже не повторялся.

Контроль над исполнением распоряжений, четко налаженный в нашем цехе, — лучшее средство укрепления единоначалия, повышения авторитета командиров.

Сила цеха — в крепкой связи его руководителей с рабочей массой. Стоило помощнику начальника цеха и заведующему ПРБ Офину заявить на производственном совещании, что цех не справляется с заданием по фрезерованию головок к рентгеновским трубкам, как фрезеровщик Орлов предложил изготовить многоместное приспособление. Выработка пошла вверх, исчез брак, «узкое место» было расшито. Достаточно было старшему техноло-

гу цеха Иванову обратиться к рабочим с призывом помочь токарному участку, где намечалось образование завала необработанных деталей, как наладчик Смирнов нашел пути к передаче ряда токарных работ на свой автоматный участок, а токарь Романова предложила фасонный резец, благодаря которому фланец патрубка стал обрабатываться за один проход вместо трех.

75 предложений было подано в 1947 году рационализаторами цеха. 74 из них было принято, сыше 50— внедрено.

Администрация цеха внимательно прислушивается к мнению общественности. Обсуждался у нас вопрос о комплектовании смен. Рост программы уже не позволял работать только по утрам. Был разработан вариант: насыщенная смена плюс маленькая подсменка. По этому варианту выходило, например, что днем на токарном участке будут работать 22 токаря, а вечером только четверо. Цеховый комитет профсоюза решительно возразил против этого. Он выдвинул контрпредложение: две равноценные смены.

Отстаивая свой вариант, цеховый комитет указывал, что только при такой организации работы можно добиться полноценного руководства вечерней сменой, а также обеспечить сопоставление показателей двух смен, — эту основу для налаживания действенного соревнования их друг с другом.

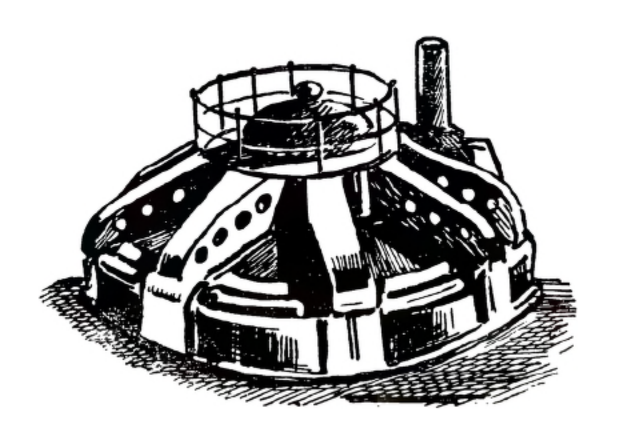
Был принят второй вариант, и жизнь показала, что мнение профсоюзной организации не напрасно одержало верх. Социалистическое соревнование смен является мощным рычагом для улучшения всей деятельности цеха.

Вот уже более года в цехе нет ни одного рабочего, не выполняющего нормы. Производительность труда растет из месяца в месяц. Если выработку на одного рабочего, достигнутую в декабре 1946 года — лучшем месяце того года, принять за 100, то январь 1947 года даст 111, апрель — 124, июнь — 138, октябрь (период стахановских вахт) — 182, ноябрь — 154, декабрь — 170. В 1948 году, решающем году послевоенной сталинской пятилетки, кривая производительности труда продолжает круто итти вверх.

Стахановский коллектив автоматно-револьверного цеха «Светланы» дал слово план пяти лет выполнить к 32-й годовщине Октября, то-есть за 3 года и 10 месяцев.

Ленинградские рабочие слов на ветер не бросают. Сдержим и мы свое обещание.

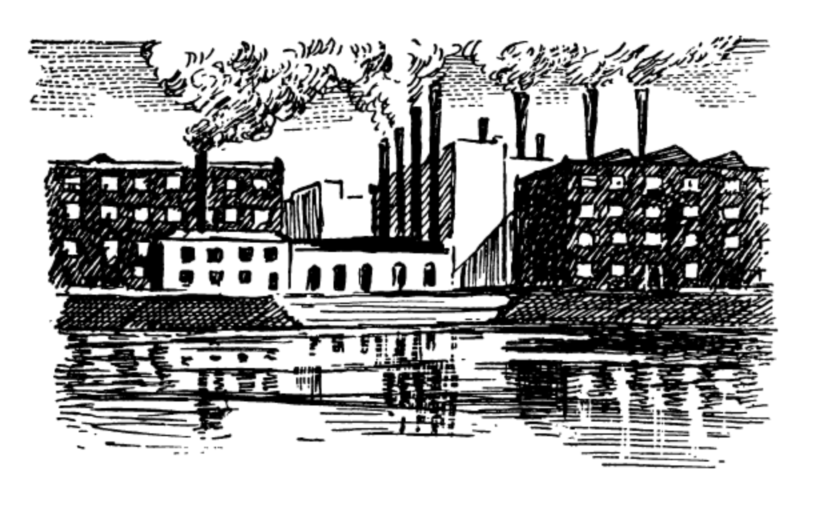
А. АФАНАСЬЕВ
Начальник цеха машин постоянного тока
завода „Электросила“ имени С. М. Кирова



РЕЗЕРВЫ ЦЕХА







ТРИ ОРДЕНА

В нынешнем году коллектив «Электросилы» имени С. М. Кирова торжественно отметил пятидесятилетний юбилей своего завода — гиганта отечественного электромашиностроения. Правительство удостоило наше предприятие высшей награды — ордена Ленина. Отныне три почетные награды: два ордена Ленина и орден Трудового Красного Знамени, украшают знамя завода.

Славный путь прошел наш завод за полвека своего существования. Старожилы Московской заставы помнят, как выглядело наше предприятие до Великой Октябрьской социалистической революции. Это были приземистые мастерские, принадлежавшие немецкой фирме «Сименс-Шуккерт». Здесь из узлов и деталей, привозимых из Германии, собирались небольшие динамомашины и трансформаторы.

В годы сталинских пятилеток завод был построен почти заново. На месте полукустарных мастерских выросли прекрасные, светлые корпуса социалистического предприятия.

С именем «Электросилы» связаны величайшие экономические преобразования, проведенные большевистской

партией в нашей стране. Завод сыграл выдающуюся роль в осуществлении ленинского плана электрификации — плана ГОЭЛРО. В цехах завода были построены мощные генераторы для Волховской, Каширской, Свирской, Сталиногорской, Днепровской и других электростанций Советского Союза.

Еще в предвоенные годы электросиловцы построили у себя в цехах сверхмощный турбогенератор в 100 тысяч киловатт. Эта замечательная электрическая машина не имела равных себе во всем мире.

Крупнейшие электромашиностроительные фирмы Европы и Америки внимательно следят за работой нашего завода, перенимают опыт советских конструкторов. Главный инженер завода Е. Комар, посетивший незадолго до войны электромашиностроительные заводы Англии, поинтересовался, как фирма «Метрополитен-Виккерс» ведет расчеты коммутации машин постоянного тока.

— Мы считаем по Косьянову, — ответили ему англичане.

А доктор технических наук В. Косьянов не кто иной, как инженер «Электросилы».

На Днепровской гидроэлектростанции имени Ленина американская фирма «Дженераль электрик» монтировала свои генераторы от четырех с половиной до семи с половиной месяцев. Электросиловцы собрали свой генератор за два с половиной месяца. Когда наша машина успешно прошла испытания, присутствовавший здесь представитель «Дженераль электрик» не без горечи заявил.

— Теперь, пожалуй, мы вам не нужны. Вы неплохо справитесь и без нас.

В суровые дни блокады Ленинграда завод оказался на переднем крае обороны города. Находясь в пяти километрах от врага, электросиловцы не прекращали работы. Фашисты решили стереть с лица земли наш город. Они обрушили на завод более 400 бомб и 1 500 тяжелых снарядов. Но не переставали шуметь в цехах станки. Люди «Электросилы» выполняли свой долг перед фронтом.

Еще не кончилась блокада, а рабочие, инженеры и мастера нашего завода возобновили выпуск мирной продукции. Выполняя задание правительства, электросиловцы приступили к строительству генератора для Сталин-

ской ГЭС в Донбассе. В эти дни сооружался и стотысячный генератор с водородным охлаждением — гордость советского электромашиностроения.

За сравнительно короткий срок, прошедший со дня окончания войны, наш завод дал большое количество мощных генераторов для восстановления разрушенных фашистами электростанций — Дубровской, Раухиальской, Свирской и электростанций многих районов страны.

Кажется, нет в нашей необъятной стране уголка, где не светили бы яркие огни «Электросилы». В Москве и в Заполярье, Грузии и Сибири, в Донбассе и на Урале, в Прибалтике и Казахстане, в крупных промышленных центрах и горных аулах — всюду работают электрические машины с маркой нашего завода.

До войны наши машины вырабатывали четыре пятых всей мощности электростанций страны. В новой сталинской пятилетке «Электросила» должна дать Родине значительное количество генераторов, шахтных моторов, электроприводов для блумингов, агрегатов для нефтяной, текстильной, бумажной, торфяной и других отраслей промышленности.

ВЫПУСК МАШИН УВЕЛИЧИЛСЯ ВДВОЕ

За два с половиной года новой сталинской пятилетки наш завод, а вместе с ним и мой цех достигли значительных производственных успехов.

Ответственные задания правительства по оснащению электростанций и промышленных предприятий энергооборудованием мы, как правило, выполняли досрочно.

Уже в прошлом году завод перешагнул по выпуску продукции довоенный уровень. Мы растем и в качественном отношении — осваиваем новые типы машин, совершенствуем их конструкции, строим их быстрее и дешевле.

После войны «Электросила» стала предприятием комплексного электромашиностроения. Мы строим не только двигатели, но и всю пусковую, регулирующую и защитную аппаратуру к ним. В прошлом году, впервые за свое многолетнее существование, завод дал стране 4 миллиона рублей прибыли.

Успехи эти — результат дружной работы всего многотысячного коллектива электросиловцев, итог творческого соревнования стахановцев, мастеров, инженеров и служащих.

Социалистическое соревнование за досрочное выполнение сталинского пятилетнего плана выдвинуло замечательных новаторов, помогло найти новые резервы повышения производительности труда. Московский закройщик Василий Матросов, уральский технолог Александр Иванов, мастер Николай Российский, эти талантливые организаторы соревнования, действовали каждый по-своему, но все они преследовали одну цель. Они стремились подтянуть всех рабочих до уровня передовых и коллективной стахановской работой добивались решающего успеха.

Коллективная стахановская работа — одно из самых замечательных проявлений соревнования эпохи послевоенного пятилетнего плана. Эта прекрасная идея имеет огромную жизненную силу и поэтому находит самую горячую, деловую поддержку со стороны всех командиров производства.

В самом деле, кто как не руководитель производства, скажем, начальник цеха, больше всех заинтересован в организации коллективной стахановской работы!

Что показал нам опыт Николая Российского, Михаила Круглова, Анатолия Боровикова и других мастеров, организовавших коллективную стахановскую работу у себя на участках? Их участки, находящиеся в таких же условиях, как и многие другие, из месяца в месяц значительно повышают выпуск продукции. При этом трудовые и материальные затраты не только не увеличиваются, но, напротив, снижаются.

Каким же путем добиваются передовые мастера слаженной, стахановской работы?

Осуществляя указания ЦК ВКП(б) и СНК СССР о повышении роли мастера на заводах тяжелого машиностроения и решения XVIII партийной конференции, передовые мастера стали подлинными хозяевами на своих участках. Освободившись от не свойственных им функций, мастера по-настоящему следят за ходом производственного процесса, влияют на него, добиваются, чтобы

на участке строго соблюдалась технологическая дисциплина, чтобы у рабочих не было простоев, чтобы детали не шли в брак. Мастера выступают поборниками новой техники, передовых методов труда, повышают квалификацию молодых рабочих, широко распространяют опыт стахановцев; вместе с партийными и профсоюзными организациями развивают социалистическое соревнование.

Когда я узнал о почине мастера Российского, то понял, что осуществление коллективной стахановской работы на участке — это прямой путь к тому, чтобы организовать коллективную стахановскую работу в масштабе всего цеха. Это более сложное дело, но осуществить его можно и должно.

Как это нередко бывает, для претворения мысли в жизнь потребовался толчок. Таким толчком для меня послужило одно весьма важное обстоятельство.

В начале прошлого года по заданию правительства наш завод должен был организовать выпуск новых машин. Директор завода поручил это дело нам. В цехе началась большая производственная перестройка. Вместо ранее выпускавшихся мелких машин мы должны были перейти на изготовление новых крупных агрегатов.

Инженерно-техническому руководству цеха не удалось перестроить производство настолько быстро, чтобы можно было сразу выполнять план. Поточные линии станков, рассчитанные на старый вид продукции, не отвечали новым требованиям. Детали подолгу «петляли» между станками, уходило много времени и сил на их излишнюю транспортировку. Диспропорции, создавшиеся между мощностями участков, вызывали простои. Немало было недостатков и в технологическом процессе. Серьезной помехой являлась и слабая квалификация молодых рабочих.

Короче говоря, цех не выполнял плана. Рабочие, мастера и инженеры прилагали все силы к тому, чтобы выйти из прорыва, ускорить выпуск машин, в которых нуждались восстанавливаемые заводы и новостройки пятилетки. Мы отдавали себе отчет в том, что успех может быть достигнут только путем мобилизации внутренних резервов цеха.

Можно было бы пойти по иному пути. Представить в заводоуправление заявку на дополнительное количество рабочих, новое оборудование, предъявить и многие другие требования. Потом ходить и выпрашивать отдельных рабочих, станки, приспособления.

Однако этот путь был чреват серьезными опасностями. Главная из них состояла в том, что если бы мы прониклись такими иждивенческими тенденциями, то сами же разоружили бы себя. Никто все равно не мог бы сразу же удовлетворить эти заявки. Прорывы были бы неизбежны. А ссылаться на неудовлетворенные заявки и этим оправдываться — удел руководителей, не имеющих ничего общего с большевистским стилем работы.

В этот тяжелый для цеха момент мы и решили осуществить мысль об организации коллективной стахановской работы в масштабе цеха. Все мои знания, весь опыт прошлой работы подсказывали, что только таким путем можно добиться решающей победы. Изучив опыт передовых мастеров, о котором уже довольно подробно сообщали газеты, мы наметили основные принципы организации стахановского цеха.

Жизнь показала, что расчет на собственные силы, на творческую инициативу коллектива — единственно правильный путь. Мобилизуя внутренние резервы, рабочие и инженерно-технические работники цеха быстро провели перестройку производства и вывели цех на широкую дорогу побед.

Из месяца в месяц мы повышали производительность труда, снижали производственные затраты и увеличивали выпуск машин. Если количество машин, сделанных в январе 1947 года, принять за 100 процентов, то в апреле выпуск составил 206, в июле — 215 и в декабре — 270 процентов.

По сравнению с 1946 годом по объему и мощности было сделано в два раза больше машин, при этом количество рабочей силы не увеличивалось. Стабильным оставался и парк станков.

Какие принципы мы положили в основу превращения нашего цеха в стахановский и как их осуществляли?

ГРАФИК — ЗАКОН ПРОИЗВОДСТВА

Начиная писать настоящую главу, я вспомнил то поистине ужасное время, когда наш цех работал рывками. Участки трясло, словно в лихорадке, мастера бегали в поисках заготовок, материалов, рабочие часами простаивали без дела.

Основная причина такой лихорадочной работы заключалась в неправильном планировании. Если, скажем, в январе нашему цеху полагалось выпустить по программе 600 машин, то все обеспечение планировали нам, исходя только из этой цифры. Это было глубоко ошибочно.

Что получалось от такого планирования на практике? В первой половине месяца мы почти не работали. На механическом участке жизнь еще кое-как теплилась — токари, фрезеровщики подбирали скудные остатки заготовок от прошлого месяца. На других участках, особенно на обмоточном и сборочном, люди простаивали. Дело доходило до того, что рабочих приходилось отпускать домой целыми группами.

По существу работа в цехе начиналась со второй декады, а по-настоящему развертывалась лишь в третьей. Но что это была за работа! Штурмовали во-всю, аврал следовал за авралом, работали сверхурочно, мастера по суткам не выходили из цеха.

Можно представить себе, как все это: и сверхурочные, и растущий в спешке брак, и излишний расход инструмента, и пережог электроэнергии, дорого обходилось государству.

К концу месяца программа кое-как выполнялась.

Но вот наступал новый месяц. Все заготовки были израсходованы, задел съеден В цехе опять воцарялась спячка. В конце месяца снова начинался очередной штурм.

С помощью партийного комитета завода эту серьезную ошибку в планировании удалось исправить. На одном из заседаний парткома заслушивался мой доклад. Я поставил вопрос о неправильном планировании. Партийный комитет выделил авторитетную комиссию, которая детально изучила состояние планирования на заводе. На следующем заседании партком рассмотрел выводы комис-

сии и обязал руководство завода перестроить планирование.

Теперь планово-производственный отдел заводоуправления планирует обеспечение цеха заготовками и материалами с учетом не только программы, но и задела. Вместе с тем перестроена и сама система планирования. Ныне заготовительные цехи обязаны покрывать нашу месячную потребность в течение первой и второй декад, а в третьей — поставлять детали для задела на следующий месяц.

Теперь к началу каждого месяца мы имеем нормальный задел: до 50 в значительной мере собранных машин и до 200 основных деталей. Это позволяет нам уже с первого дня месяца работать с полной нагрузкой.

Большую работу в связи с введением графика пришлось провести и внутри цеха.

В цехе пять участков: механический, коллекторный, намоточный, обмоточный и сборочный. Все они связаны друг с другом последовательным производственным процессом и зависят один от другого. Естественно, что от четкого планирования работы участков, организации их взаимосвязи зависит ритмичное выполнение программы.

Для упорядочения планирования я выделил специального работника. Заместитель начальника цеха по планированию Познянский координирует взаимоотношения со смежниками, отделом снабжения и увязывает работу участков.

Каждый участок получает не только месячный и декадный планы, но и сменносуточную программу. Составляя план, Познянский точно определяет, в какие сроки получает участок те или иные заготовки, детали, материалы, и следит за своевременным выполнением намеченного.

Мы установили контроль над выполнением графика. В коллекторном участке висит доска. Наверху крупными буквами написано: «Выпуск якорей на обмотку». Внизу соответствующие графы. Из проставленных здесь цифр можно узнать, какое количество якорей, какого типа, по каким заказам должно быть выпущено и фактически выпущено для обмоточного участка. Этот наглядный учет дисциплинирует и старшего мастера Цейтлина и

весь коллектив участка. Такие же доски, отражающие выполнение графика, установлены и на других участках цеха.

В цехе заведен твердый порядок. Ни один мастер не уходит из цеха, не отчитавшись перед старшим мастером в выполнении сменного задания. Старший мастер в свою очередь отчитывается перед заместителем начальника цеха по планированию. Если где-либо возникло затруднение и выполнению сменного задания грозит срыв, немедленно принимаются предупредительные меры.

На основе декадной и сменносуточной программы участка мастера составляют для каждого рабочего задания на декаду и смену. Это имеет очень большое значение для выполнения графика. Каждый рабочий, зная, сколько он должен выпустить деталей, рассчитывает свои силы; если он видит, что несколько отстает, то к концу смены обязательно наверстает упущенное. Знакомство с планом дает ему возможность обдумать, как лучше выполнить задание.

Чрезвычайно важно и то, что, получая конкретное задание как часть участкового плана, рабочий понимает, какую роль играет его труд в выполнении всей программы участка, понимает свою ответственность перед всем коллективом.

Но это, конечно, еще не решает успех дела. Выдавая рабочему наряд, его заблаговременно обеспечивают чертежом, инструментом, приспособлениями, заготовками, деталями, всем необходимым материалом. Этому наши мастера уделяют особое внимание.

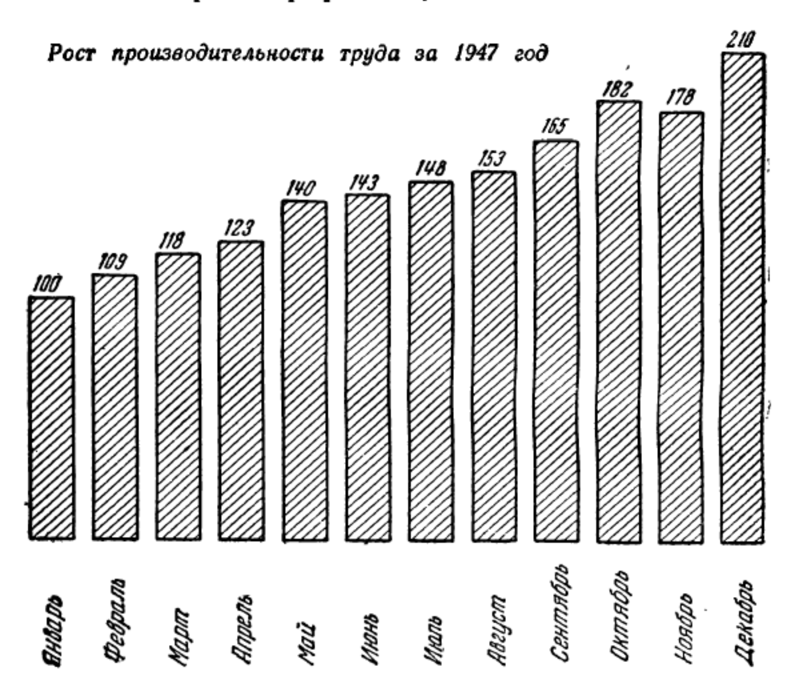
И поэтому у нас теперь чрезвычайно редки явления, когда стахановцу во время работы приходилось бы оставлять станок или верстак и отправляться на розыски инструмента, заготовок.

Можно привести множество примеров, показывающих, что только благодаря полному использованию всех 480 минут рабочего времени, многие рабочие повысили производительность труда на 20—30 процентов.

Суточный план участка и сменное задание каждому рабочему способствовали и оживлению социалистического соревнования. Рабочие и коллективы участков принима-

ют конкретные обязательства по перевыполнению сменно-суточных заданий. Цеховый комитет имеет возможность ежедневно проверять, как выполняются эти обязательства.

Что же принес график цеху?



Прежде всего на участках прекратились простои из-за несвоевременного поступления деталей и материалов. Исчезли авралы и штурмовщина; резко снизилось применение сверхурочных работ. Выросла производительность труда, уменьшились затраты. Цех выпускает продукцию равномерно, начиная с первого числа месяца. Люди уверенно, без суеты занимаются своим делом.

Наш график составлен с таким расчетом, чтобы перекрывать план, и мы ежемесячно сдаем машины в фонд выполнения пятилетки в четыре года.

ПЛАН ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Осуществлению коллективной стахановской работы содействует план организационно-технических мероприятий.

Характерная особенность нашего плана состоит в том, что он в значительной мере рассчитан на наши собственные силы. В 1947 году 90 процентов мероприятий, предусмотренных планом, были выполнены силами цеха и лишь 10 процентов пришлись на долю отделов главного технолога, механика и энергетика завода.

Это очень важное обстоятельство. Реализовать план собственными силами — значит обойтись без капитальных затрат, сберечь государственные средства. Вместе с тем, освобождая заводоуправление от излишних расходов, мы создаем бóльшую реальность своего плана. Одно дело — ждать и надеяться, что для тебя выполнит то или иное мероприятие, скажем, отдел главного механика, и другое дело — рассчитывать только на собственные силы. Иной может тебя, как это у нас нередко бывает, даже и нехотя подвести. А уж сам себя не подведешь!

В начале нынешнего года заводоуправление прислало нам выписку из общезаводского плана организационно-технических мероприятий, касающихся нашего цеха. Здесь было одиннадцать предложений. Выполнение шести из них заводоуправление брало на себя, реализация пяти возлагалась на цех.

Совместно с партбюро и цехкомом мы созвали совещание партийного, хозяйственного и профсоюзного актива. Обсудив план, данный цеху, участники совещания установили, что цех может изыскать значительно большие резервы. Было решено провести производственные совещания по участкам и собрать дополнительные предложения.

К этим совещаниям мы подготовили несколько производственных тем, над которыми попросили рабочих подумать. Это были вопросы, представлявшие для цеха известные затруднения. Они касались так называемых «узких мест».

Рабочие приняли активное участие в обсуждении плана и, как мы и ожидали, внесли много практических предложений. Группа инженеров, мастеров и стахановцев разработала и систематизировала эти предложения. Наиболее крупные были внесены в план организационно-технических мероприятий, остальные переданы мастерам для исполнения.

Так был дополнен план, полученный из заводоуправления. В нем теперь 45 пунктов, охватывающих все стороны производства.

Значительное место занимают в плане мероприятия по механизации трудоемких ручных работ. Расскажу о некоторых уже реализованных предложениях.

Нарезка резьбы на деталях была для нас камнем преткновения. В цехе существовал слесарно-арматурный участок, занимавшийся только этим делом. Здесь было 11 человек. Работали в две смены, но не могли удовлетворить потребностей цеха.

Резьба на большинстве деталей нарезалась в глухих отверстиях. Стоило сломать метчик и его уже из отверстия невозможно было вынуть — деталь шла в брак. Это была ручная — тяжелая и малопроизводительная работа.

Старший технолог Сергей Федорович Зуб предложил механизировать нарезку резьбы на всех деталях. Это не потребовало особых затрат. Достали на складе неиспользуемый станок, оснастили его патронами и оправками и установили на механическом участке.

На нем работают сейчас две стахановки — Краснова и Выступкина. Они обрабатывают больше деталей, чем раньше обрабатывали одиннадцать человек. Слесарно-арматурный участок ликвидирован.

Планом организационно-технических мероприятий предусмотрено внедрение в производство новейших методов обработки металлов.

Резкое увеличение программы требовало значительного расширения фрезерных работ. Если бы мы изготовляли детали по-старому, нам пришлось бы добавить на механический участок несколько станков. Составляя организационно-технический план, мы предусмотрели это обстоятельство. Решили расширить фрезерные работы не

за счет добавления нового оборудования, а путем внедрения скоростных методов фрезерования.

В данном случае также обошлись без капитальных затрат. Приспособили своими силами стоявший без дела расточный станок. Оснастили его оправками, изготовили фрезы с отрицательными углами резания и начали работать. И вот этот обычно тихоходный станок стал творить чудеса. Раньше на продольнострогальном станке за смену обрабатывалась одна станина крупной машины. Теперь, переведя эти детали на скоростное фрезерование, мы выпускаем по 3 станины в смену.

В настоящее время для скоростных методов приспосабливается второй расточный станок. Он позволит нам резко сократить трудовые затраты и еще выше поднять производительность труда.

Коллективный стахановский труд немыслим без широкого внедрения новой техники. Мы стремимся к тому, чтобы каждый станок в цехе был оснащен высокопроизводительными приспособлениями. Это центральная задача организационно-технического плана.

На механическом участке строжка заготовок добавочного полюса выполнялась на маломощном строгальном станке. Участок не удовлетворял наших потребностей, и мы вынуждены были размещать свои заказы в других цехах. Стоило это больших хлопот и трудов. Кроме того, нас нередко подводили со сроками исполнения заказов.

И здесь задача была решена с помощью усовершенствованных приспособлений. Мы разыскали на заводском дворе старый некомплектный станок. Отремонтировали его. Старший технолог Зуб разработал к нему многоместное приспособление. Вместо одной детали, как это было раньше, стали обрабатывать одновременно по 6 деталей. О строжке заготовок добавочного полюса в цехе перестали говорить.

Большую роль сыграли различные приспособления, внедренные нами на сверловочных операциях. Сверловка занимает в нашем цехе значительное место. Ежемесячно мы сверлим сотни тысяч деталей. Но главное заключалось в том, что перед сверлением деталь необходимо было разметить. Этим занимались у нас 5 разметчиков.

И вот в цехе нередко можно было наблюдать такую картину. У разметочной плиты, выстроившись в очередь, стоят сверловщики. Они ждут, пока разметчик расчертит деталь. Прибегают мастера с разных участков, сердятся, торопят. Но разметчики работали вручную, а голыми руками много не сделаешь.

Реализуя свой организационно-технический план, мы покончили с этим. Почти все сверловочные операции осуществляются ныне с помощью кондукторов. Это несложные приспособления. Но какую огромную пользу они принесли. Совершенно отпала необходимость в разметке. На весь цех остался лишь один разметчик из пяти. И тот работает по совместительству сверловщиком, так как у него остается свободное время.

Но этого мало. Резко сократился брак на сверловочных операциях. Раньше бывало так: то разметчик неправильно расчертит деталь, то сверло у рабочего уйдет в сторону — деталь испорчена. Теперь деталь не размечается. Сверловщик накладывает на нее кондуктор и сверлит абсолютно точно.

Здесь уместно упомянуть об одном важном обстоятельстве, благодаря которому удалось оснастить станки приспособлениями. Составляя организационно-технический план, мы видели, что нам потребуется изготовить немало различных приспособлений. Уже тогда я считал необходимым создать для этой цели собственную мастерскую. Теперь у нас есть небольшая мастерская. Здесь всего 4 станка, 2 верстака и 5 рабочих. Мы перевели сюда с участков самых квалифицированных людей — стахановцев Павлова, Попкова, Камнева, Сиротина и Морьева. Каждый из них одновременно и слесарь, и токарь, и строгальщик, и фрезеровщик. Когда мы забирали их с участков, пришлось выдерживать настоящие бои с мастерами.

Но мы знали, что урон, который понесли участки, воздастся им сторицей. Так и получилось. Мастерская быстро оснастила все участки высокопроизводительными приспособлениями.

А кто знает, сколько времени ожидали бы мы, пока другие цехи по нашим заказам изготовят эти приспособ-

ления. Возможно, что многих мы не имели бы и по сию пору.

Опыт показывает, как велико значение так называемых мелких приспособлений. Стахановцы зачастую обращаются к мастерам, технологам с просьбой помочь им осуществить небольшое изменение в технологии, ввести мелкое приспособление. Ко всем этим предложениям мы относимся очень внимательно.

К технологу Зуб обратилась фрезеровщица Шишкова. Работница попросила инженера помочь ей изготовить приспособление для зажима деталей. Товарищ Зуб сразу же заинтересовался предложением стахановки. Вдвоем они создали простое приспособление, которое помогло значительно увеличить выпуск деталей и совершенно избавиться от брака.

В области внедрения новой техники, механизации трудоемких работ нам предстоит сделать еще очень много. На коллекторном участке, например, большинство операций производится вручную. Здесь, как и на некоторых других участках, для наших инженеров, стахановцев, мастеров, рационализаторов широкое поле деятельности.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ РАБОЧИХ

Цеховый коллектив законно гордится своими стахановцами — мастерами высокой производительности труда: сборщиком Беневоленским, сверловщицей Зубавленковой, токарем Тихомировой, слесарем Докучевой, сварщиком Юрковым, обмотчицей Сечкиной, маляром Зверьковым и многими другими.

Более 150 передовиков соревнования выполнили в прошлом году по 2, 3 и 4 годовые нормы. Нынче это патриотическое движение за реализацию нескольких годовых норм приняло еще больший размах.

Но организация коллективной стахановской работы предусматривает высокопроизводительный труд каждого члена коллектива.

Чтобы достичь этого, необходимо прежде всего вооружить каждого рабочего техническими знаниями. И имен-

но потому прошлый год ознаменовался у нас большими производственными успехами, что он был годом серьезной технической учебы. Мы обучили в цехе 187 рабочих. Ныне обучение рабочих, повышение их квалификации проводится еще более широко и планомерно.

Формы учебы разнообразны. Новые рабочие, не имеющие квалификации, обучаются путем индивидуального прикрепления к старым производственникам. Токарь Вишнева обучила молодую работницу Шаншерову, сверловщица Слабова — Нечаеву, шлифовщица Щипанова — Кочкину, револьверщица Трифонова — Грищенко.

Обучение проводится по специальной программе. Кадровики помогают новичкам изучить станок и инструмент, овладеть чтением чертежа, освоить правила техники безопасности.

Со стахановцами, взявшимися за обучение нового рабочего, заключается договор. Кадровик должен подготовить своего ученика для сдачи пробы по третьему разряду. За это он получает от администрации определенное вознаграждение.

Метод индивидуального прикрепления новичков к старым производственникам дает весьма благоприятные результаты. Наши стахановцы не ограничиваются только программой. Они передают молодежи свои, годами накопленные навыки, обогащают новичков стахановскими приемами, развивают у учеников смекалку, приучают работать творчески.

Близкое, повседневное общение новичков со своими учителями благотворно влияет на идейный уровень молодежи, обогащает ее лучшими традициями старых питерских рабочих. Обучая молодых рабочих профессиональному мастерству, старые производственники вместе с тем воспитывают у молодежи социалистическое отношение к труду, прививают им любовь к своей профессии, приучают к организованности и дисциплине.

В прошлом году таким путем мы подготовили около 60 новых рабочих. Многие из них имеют уже четвертый, а некоторые и пятый разряд. Они отличаются дисциплинированностью, добросовестным отношением к делу и в подавляющем большинстве заслужили почетное звание стахановцев.

Широко развита в цехе и другая форма обучения — курсы техминимума. Здесь повышают свои знания молодые рабочие разных специальностей. Преподают наши инженеры и мастера. Механик Бойцов занимается со станочниками, старший мастер Никитин — со слесарями-сборщиками, заместитель начальника цеха Демковский — с обмотчиками и намотчиками, технолог Шубин — со слесарями-коллекторщиками.

Отличной формой технической учебы являются кружки по повышению квалификации. Они ставят своей целью помочь обучающемуся сдать испытания и получить высший разряд. Руководят этими кружками наши мастера. Они проводят с молодыми рабочими теоретические и практические занятия. К консультациям привлечены инженеры и технологи.

Некоторые рабочие подготавливаются на высший разряд самостоятельно. Они получают в заводской библиотеке необходимые технические книги, учебные пособия. Этим рабочим мы также оказываем повседневную помощь. К каждому занимающемуся самостоятельно прикреплен в качестве консультанта инженер. Это дает прекрасные результаты. Механик цеха Бойцов помогал молодому рабочему слесарю Казакову подбирать литературу, разбираться в неясных вопросах. Нередко можно было видеть, как после работы Бойцов засиживался с Казаковым за книгой в красном уголке. Казаков отлично сдал испытания на пятый разряд. Внимательно следил за учебой сборщиц Пеньковской и Гавриловой старший мастер Цейтлин. С его помощью работницы сдали пробу на четвертый разряд.

В прошлом году 26 человек, самостоятельно работавших, подготовились и сдали испытания на высший разряд.

Техническая учеба способствовала повышению производительности труда рабочих. Это сказалось прежде всего в неуклонном снижении числа рабочих, не выполняющих нормы. В январе прошлого года их насчитывалось у нас 15, в марте — 10, в мае — 8, в сентябре — 6, в декабре — 4. В настоящее время в цехе нет ни одного рабочего, не выполняющего норму.

Но для того чтобы цех носил высокое звание стахановского, этого еще недостаточно. Все рабочие должны

значительно перевыполнять задания. Техническая учеба наряду с другими мерами, о которых будет рассказано дальше, способствовала значительному росту производительности труда. В январе прошлого года среднее выполнение норм составляло по цеху 209, феврале — 210, марте — 212, апреле — 214, мае — 217 и в июне — 225 процентов. В июле мы пересмотрели нормы, и в этом месяце они были выполнены на 165 процентов. Затем опять начался неуклонный рост: в августе — 188, сентябре — 189, октябре — 190, ноябре — 193 и декабре — 200 процентов.

В нынешнем году нормы выработки выполняются еще лучше. В апреле мы снова пересмотрели их и добились нового роста производительности труда. Среднее выполнение норм в мае — 154 процента, в июне — 156 процентов.

Повышению квалификации рабочих мы уделяем сейчас еще большее внимание. В социалистических обязательствах коллектива цеха, соревнующегося за досрочное выполнение плана третьего года пятилетки, подготовке кадров отведен специальный раздел. Мы обещали обучить в 1948 году в технических кружках 238 рабочих. Это обязательство успешно выполняется.

ПЕРЕДАЧА СТАХАНОВСКОГО ОПЫТА

Организацией коллективной стахановской работы в цехе мы обязаны в значительной мере самим стахановцам. Они помогают отстающим товарищам, подтягивают их до уровня передовиков.

Это благородное, патриотическое дело встречает всемерную поддержку административно-технического руководства цеха, партийной и профсоюзной организаций.

Наша стахановка-сверловщица Александра Матвеевна Зубавленкова, участвуя в общезаводском соревновании, неоднократно завоевывала почетное звание лучшего рабочего. Ее имя занесено в заводскую книгу почета.

С помощью мастера и профгруппорга Зубавленкова организовала свою стахановскую школу. Молодые работ-

ницы Выступкина и Краснова изъявили желание перенять передовые методы труда лучшей сверловщицы завода. Мы прикрепили к этой школе в качестве консультанта технолога Шубина.

Программа занятий включала следующие разделы: стахановская организация рабочего места, применение рациональных приспособлений — кондукторов, лучшее использование мощности станка и повышение режимов резания.

Зубавленкова вела занятия у своего станка. Стахановка научила молодых сверловщиц правильной организации рабочего места. Она показала девушкам, как располагать на стеллаже детали, чтобы их можно было быстрее и легче подавать на станок: как хранить инструмент и приспособления, как ими пользоваться, чтобы они лучше и дольше служили.

Опытная работница ознакомила учениц с приспособлениями своей конструкции для сверловки «пальцев», «траверс» и практически показала, как ими пользоваться. Затем наступил самый ответственный момент обучения— работа на высоких режимах резания. Стахановка научила работниц, как затачивать сверла, чтобы они не выходили из строя при больших оборотах.

Когда занятия в школе закончились, мастер приготовил для молодых работниц новые приспособления Зубавленковой, обеспечил работниц новыми сверлами.

В первый же день самостоятельной работы по-новому воспитанницы Александры Зубавленковой значительно повысили производительность труда. Теперь сверловщицы Выступкина и Краснова считаются лучшими стахановками. Раньше они работали на 600—700 оборотах в минуту при подаче 0,1 миллиметра на один оборот. А теперь работают на 1 300—1 500 оборотах при подаче 0,3—0,4 миллиметра. Производительность их труда увеличилась почти в два раза.

Старший мастер сборочного участка Александр Иванович Никитин организовал стахановскую школу для рабочих, не выполняющих нормы. К нему пришли учиться слесари-сборщики Рубцов, Васильев, Финогенов, Румянцев и Кондрашов.

Они начали учебу, будучи узкими операционниками, а окончили ее, зная все основные операции сборки. И вот результат: до учебы Румянцев выполнял месячную норму на 98 процентов, а после обучения стал давать более 150 процентов нормы. Примерно так же выросла производительность труда и у остальных учеников Никитина: Рубцов добился 160 процентов, Васильев — 140, Финогенов — 125, Кондрашов — 130 процентов нормы.

Десятки новых стахановцев воспитали в своих школах наладчик Георгий Тимофеевич Зинченко, мастер обмоточного участка Капитолина Павловна Луцкая, карусельщик Иван Сергеевич Метелкин и другие.

В своих социалистических обязательствах многие стахановцы обещали взять индивидуальное шефство над малоопытными рабочими и помочь им подтянуться до уровня передовиков. Они сдержали свое слово и внесли ценный вклад в организацию коллективной стахановской работы.

Слесарь Кондратьева обучала работницу Водолазову и вырастила из нее передовую стахановку. Наладчик Хоботов помог стать стахановцем Маркову, фрезеровщица Солдаткина — Ильиной, наладчик Глатенок — Милькевич.

Около тридцати мастеров высокой производительности труда вырастили в цеховом коллективе наши стахановцы, выполняя свои социалистические обязательства.

Важнейшим элементом коллективной стахановской работы является многостаночничество. Наши технологи и мастера оказывают стахановцам практическую помощь в переходе на обслуживание двух и трех станков.

Организация многостаночной работы — дело не простое. Мало подобрать станки. Надо их правильно расставить, рассчитать соотношение машинного времени и ручного труда так, чтобы многостаночник успевал обслуживать станки, не допускал простоя их. Но и этого еще недостаточно. Необходимо систематически обеспечивать многостаночный агрегат крупными партиями деталей, иначе опять-таки неизбежны простои.

Все это предусмотрел мастер Серяков, помогая стахановке Лебедевой перейти на обслуживание двух строгальных станков. Внимательная подготовка обеспечила

четкую работу многостаночницы. А результаты сами говорят за себя — Лебедева заменила двух строгальщиков.

Труднее было создать многостаночный агрегат токаря Алексеевой. У нее очень много времени занимала ручная вспомогательная работа. Дело было в том, что стахановке приходилось часто менять упорные центры, сгоравшие от быстрого вращения.

Но и тут технологи нашли выход. Они приспособили вращающиеся центры. Вспомогательное время настолько сократилось, что Алексеева получила возможность перейти на обслуживание двух станков.

Стахановцы проявляют большую инициативу в изыскивании возможностей перехода на многостаночное обслуживание. Но это совсем не означает, что технологи и мастера должны ждать, пока стахановцы скажут свое слово. Отнюдь нет, — они сами могут найти резервы для многостаночничества. Наши мастера и технологи, будучи подлинными организаторами коллективной стахановской работы, так и поступают.

Комсомолец строгальщик Николай Гаврилов обслуживал один продольнострогальный станок. Детали, которые здесь обрабатывались, требовали довольно длительного процесса, и у Гаврилова образовались большие резервы времени. Как-то старший мастер механического участка Серяков, подойдя к станку Гаврилова, сказал:

— Хочу сделать тебя многостаночником, Николай. Был ты до сих пор строгальщиком, а теперь станешь и долбежником.

Молодой стахановец заинтересовался предложением мастера. Вскоре рядом со строгальным станком Гаврилова поставили долбежный. Стахановец начал осваивать вторую специальность. Он делал это в свободное время, остававшееся у него в промежутке между установкой деталей на строгальном станке.

Через несколько дней способный рабочий уже свободно обрабатывал полюса на долбежном станке. Однако этим дело не ограничилось. У Гаврилова уходило много времени на установку полюсов. Обработка шла по одной штуке, и это было совершенно непроизводительно. Пригласили старшего технолога Зуб. Он помог найти приспособление, которое позволило зажимать одновременно

по 40 деталей. Теперь вспомогательное время, затрачиваемое на установку деталей, сократилось в десятки раз и соответственно увеличилась производительность труда. Так Николай Гаврилов стал многостаночником. Вскоре примеру комсомольца последовал и его сменщик Белоусов.

Многостаночничеству неизбежно сопутствует совмещение профессий. Николай Гаврилов смог перейти на два станка только благодаря тому, что изучил вторую профессию. Чтобы по-настоящему развить многостаночное обслуживание, необходимо обучать рабочих нескольким специальностям.

Мы всемерно стремимся к этому. Более 20 наших рабочих уже овладели двумя-тремя профессиями. Револьверщик Милькевич освоил специальность карусельщика, фрезеровщица Солдаткина одновременно и сверловщица и разметчица. Располагая такими кадрами, мастер, начальник цеха могут выйти из любого затруднения, создавшегося на производстве. Скажем, не подали к сроку заготовки на токарные станки — мастер имеет возможность предоставить токарям работу по их второй специальности. Произошла заминка на сверловке — мастер концентрирует здесь все силы и устраняет угрозу прорыва.

Опыт показал нам, какие резервы могут быть вскрыты в результате широкого распространения стахановских методов труда, развития многостаночничества, совмещения профессий. Тем с большей настойчивостью мы будем работать в этом направлении и дальше.

СИЛА ОБЩЕСТВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Большой полнокровной жизнью наполнены трудовые будни цеха. С вдохновением работают наши люди. Они знают, что родина ждет от них больше машин, которые дадут энергию новым заводам, шахтам, рудникам. Они понимают, какое значение имеет их труд для укрепления могущества и расцвета Родины. Это идейно вооружает людей, придает им новые силы и энергию, воодушевляет на трудовые подвиги. Люди — их взгляды, поведение, обусловленные уровнем политического развития, сознатель-

ностью, — определяют жизнь цеха, его успехи и неудачи. Но в большом коллективе есть разные люди. Здесь и старые рабочие, связавшие десятки лет своей жизни с производством, для которых завод стал родным домом. Здесь и молодые рабочие, еще не переварившиеся в котле заводского коллектива, иногда поддающиеся чуждому влиянию. Наряду с людьми, у которых высоко развито чувство гражданского долга перед социалистической Родиной, людьми, готовыми пойти на любые жертвы ради интересов государства, есть еще недостаточно сознательные, не отдающие отчета в своих поступках, и даже такие, которые ставят свои личные интересы дороже всего.

Поэтому огромное значение приобретает во всей нашей работе сила общественного воздействия. Партийная, профсоюзная и комсомольская организации помогают нам пользоваться этой силой во всей ее полноте.

Вот висит на стене свежий выпуск цехового «Крокодила». Он посвящен актуальной теме — культуре производства. Что же изображено на этом бросающемся в глаза листе бумаги?

В центре нарисован большой карусельный станок. И сам он и все вокруг него блещет безукоризненной чистотой. Детали аккуратно расставлены на стеллаже, инструмент расположен правильно.

У станка стоит работница. Её легко узнать. Но художник счел все-таки необходимым написать ее фамилию. Это стахановка Печаткина. Станок, повернув свое довольное, улыбающееся «лицо», обращаясь к работнице, «говорит»:

— Я буду долго и честно тебе служить, помогу высоко поднять производительность труда!

На левой части листа — картина совсем иная. Здесь изображен токарный станок. На него нельзя смотреть без омерзения, до того он загрязнен и запущен. У станка — рабочий. Его также можно узнать. Но и здесь, чтобы ни у кого не было никаких сомнений, художник написал фамилию рабочего. Это токарь Зотов.

— Ты бы меня хоть когда-нибудь почистил, — обращается станок к своему нерадивому хозяину, — пойми, я ведь так зарос грязью, что уже скоро совсем не смогу работать.

Нечего доказывать, как воздействовала такая критика на непосредственного виновника. Но дело не ограничилось только этим. Выступление цехового «Крокодила» вызвало отклик всей общественности цеха. Комсомольская организация провела несколько бесед с молодыми рабочими об уходе за оборудованием, создала специальные посты по контролю над состоянием станков и чистотой рабочих мест. Цеховый комитет созвал по участкам производственные совещания, посвященные культуре производства.

Понятно, что все принятые в связи с этим меры немало содействовали укреплению дисциплины, воспитанию у молодежи социалистического отношения к народному добру. Общественное воздействие помогло улучшить уход за станками, способствовало более бережливому отношению к инструменту. А что означает чистый, исправный станок? Это залог высокой производительности труда каждого рабочего, основа коллективной стахановской работы в цехе!

Один из последних номеров нашей цеховой стенгазеты «Для Родины» был посвящен вопросам рентабельной работы. В газете было напечатано пять заметок и помещено несколько рисунков. О чем писали рабкоры?

Автор заметки «Выявим бракоделов» контролер Н. Терешко поднял интересный вопрос. Он указывал, что на некоторых участках рабочим выдают заготовки без учета. Эта неправильная система служила ширмой для бракоделов. Иной рабочий испортит деталь и незаметно выбросит ее на свалку, а вместо бракованной берет новую заготовку. Рабкор указывал, как дорого это обходится цеху, и требовал навести порядок.

Я поручил своему заместителю немедленно проверить сигнал рабкора. Факты подтвердились. Мы установили строгий учет, и он помог нам повести борьбу с бракоделами, сберечь немалые ценности.

В другой заметке — «Прекратить обман» — рабкор В. Воробьев разоблачал людей, которые хотят работать поменьше, а урвать у государства побольше. Он указывал, что отдельные рабочие предъявляют контролерам дважды одни и те же детали и вдвойне получают за одну и ту же работу. Этому способствовали недостатки в си-

стеме приемки новых изделий. Рабкор делал совершенно правильный вывод о том, что необходимо принять не только административные, но и общественные меры, чтобы подобные явления не повторялись.

Стахановец Дембовский в своей заметке «Беречь народное добро» мобилизовал внимание общественности цеха на вопросе о бережливом отношении к инструменту. Он иллюстрировал свою корреспонденцию яркими фактами: за то же время, за какое токари Тихонова и Метелкин израсходовали по 3 резца, токарь Мочакова израсходовала 14.

Стахановец подробно разобрал причины этого явления и показал, что большой расход инструмента является следствием нехозяйственного отношения к народному достоянию.

Борьбе за рентабельность был посвящен не один номер стенной газеты. И надо сказать, что она очень помогла нам, руководителям, и всему коллективу.

СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЕ СОРЕВНОВАНИЕ

На центральной площадке цеха можно увидеть социалистические обязательства, принятые коллективом на 1948 год. В них сказано:

Выполним годовую производственную программу к тридцать первой годовщине Великого Октября.

Дадим стране (указывается сколько) машин постоянного тока.

Поднимем производительность труда на 20 процентов против прошлого года.

Снизим себестоимость продукции на 10 процентов.

Соберем и внедрим в производство 120 рационализаторских предложений.

Обучим в технических кружках и стахановских школах 238 рабочих.

Полностью реализуем план организационно-технических мероприятий.

Исходя из этих общих обязательств, цеховый комитет с помощью профгруппоргов организует заключение ежемесячных договоров на социалистическое соревнование

между участками. Это проводится в начале каждого месяца. На общем собрании рабочих участка обсуждается, как выполнены обязательства прошлого месяца, и утверждаются новые.

В механическом участке висит красиво оформленный плакат. На нем написано:

Социалистические обязательства механической мастерской на март 1948 года

1. Обработать (указано сколько) деталей для машин.
2. Обеспечить (указано сколько) комплектов для машин.
3. Увеличить производительность труда на 7 процентов по сравнению с февралем.
4. Собрать и внедрить не менее 3 рационализаторских предложений.
5. Поднять квалификацию и повысить в разрядах 5 рабочих.

Примерно такие же обязательства можно увидеть во всех участках цеха. На специальных досках вывешиваются и социалистические договоры бригад и отдельных рабочих. Это облегчает проверку выполнения и придает соревнованию гласность.

Председатель цехкома стахановец Евгений Беневоленский, председатель комиссии зарплаты мастер Иван Филатов, члены цехкома Наталья Сечкина, Николай Чистов, Михаил Бендер, профгруппорги Александра Тихомирова, Ольга Макаревич, Александра Алексеева и другие активисты профсоюзной организации — подлинные вожаки соревнования. Многие из них, участвуя в соревновании по профессиям, завоевали почетное звание лучших рабочих и занесены на доску почета. Они показывают пример настоящего большевистского отношения к работе.

Профсоюзные активисты не только сами приходят на помощь отстающим, но и привлекают к этому делу других рабочих. На сборочном участке отличных результатов в соревновании достиг стахановец Владимир Титов. В январе он завоевал звание лучшего слесаря-сборщика завода. Рядом с ним работали молодые сборщики Кондрашов и Голубцов, недавно окончившие ремесленное училище. Они

не участвовали в соревновании. На собрании профсоюзной группы, где обсуждался вопрос о заключении индивидуальных социалистических договоров, Кондрашов заявил:

— Разве мы в силах соревноваться, у нас ни опыта нет, ни знаний!

Присутствовавший на собрании председатель цехкома Беневоленский объяснил молодым рабочим, что именно соревнование поможет им приобрести опыт и добиться успеха.

— Начинайте соревнование, — сказал председатель цехкома, — а мы прикрепим к вам лучшего сборщика завода Титова. Как, Владимир Михайлович, — спросил он, обращаясь к стахановцу, — согласен помочь молодым товарищам?

— Помогу охотно!

Стахановец Титов сдержал слово. Он внимательно следил за молодыми рабочими, вступившими в соревнование, передавал им свой опыт. Новые участники соревнования выполнили свои обязательства. Они заслуженно считаются теперь передовыми рабочими.

На сборочном участке старшего мастера Александра Ивановича Никитина соревнование ведется особенно живо. Этому способствуют систематические производственные совещания, которые организует профгруппорг Александра Тихомирова. Рабочие подробно обсуждают, кто как выполнил свои обязательства, выявляют причины, мешающие соревнованию, и с помощью мастера и профгруппорга устраняют обнаруженные недостатки. Участок мастера Никитина неоднократно завоевывал первенство в соревновании участков, а Никитину несколько раз присуждалось почетное звание лучшего мастера завода.

Большую помощь соревнующимся оказывают проводимые профсоюзными активистами производственные совещания. Они особенно оживились у нас за последнее время в связи с борьбой со всякого рода потерями на производстве. Очень активно прошли по участкам совещания, посвященные вопросам снижения себестоимости продукции. Было внесено много дельных предложений по экономии материалов, электроэнергии, ликвидации брака, уменьшению расхода инструмента.

Живой интерес вызвало у рабочих общецеховое производственное совещание балансировщиков якорей. Оно было посвящено изучению опыта передовиков соревнования. Выступали наш балансировщик Владимир Дмитриев и стахановец первого цеха Голубев. Участники соревнования почерпнули из этого совещания много полезного.

РАСТИМ МОЛОДЫЕ КАДРЫ

В нашем цехе трудится около 90 комсомольцев и столько же несоюзной молодежи. Уже одни эти цифры показывают, как важна для нас работа с молодежью

Многие комсомольцы выступают как застрельщики соревнования, инициаторы новых высокопроизводительных методов труда.

По всему заводу идет слава о комсомольце стахановце Иване Авсиевич. Он неоднократно завоевывал первенство в общезаводском соревновании токарей, его имя занесено в книгу почета. Известны как передовые рабочие и комсомольцы — строгальщик Николай Гаврилов, токарь Зина Макарова, намотчица Ира Григорьева и многие другие.

Но есть среди нашей молодежи и такие юноши и девушки, с которыми необходимо повседневно настойчиво работать. Токарь Виктор Александров, например, любит походить по цеху без дела, а Сеид Вилеев не любит ухаживать за своим станком.

Недавно Сеид Вилеев сломал резец, бросил остаток резца и ушиб одного из рабочих.

Вполне понятно, что ограничиться только административными мерами воздействия было бы неправильно. Нужна была большая воспитательная работа. В этом нам всегда помогают партийная, комсомольская и профсоюзная организации.

Случай с токарем Сеидом Вилеевым послужил темой для бесед с молодежью на всех участках. Коммунисты, профсоюзные активисты, комсомольские организаторы разъяснили молодежи значение трудовой дисциплины на социалистическом предприятии. Общественность осудила

поведение Вилеева. И это было для него хорошим, крепко запомнившимся уроком.

Молодой токарь Георгий Афанасьев испортил в течение февраля 16 резцов. На групповых собраниях молодежи были проведены беседы по этому поводу. Молодым рабочим разъяснили, сколько стоят эти резцы, как нуждаются в них на производстве и какой вред своей халатностью нанес Афанасьев цеховому коллективу, борющемуся за рентабельность.

Тут же приводились примеры честной, самоотверженной работы, указывались имена стахановцев, рационализаторов, которые стараются сберечь государственную копейку, приумножить богатства страны.

Бюро комсомольской организации, возглавляемое Ниной Кузьминой, с помощью коммунистов стахановцев, профсоюзных активистов и мастеров проводит беседы на политико-экономические темы. Особый интерес вызвала у молодежи беседа о социалистической бережливости, проведенная мастером Евдокией Васильцовой. Васильцова очень удачно использовала факты из жизни цеха.

Комсомольская организация оказывает нам действенную помощь не только в укреплении трудовой дисциплины, но и в техническом обучении молодежи, организации соревнования молодых рабочих.

У нас есть способный молодой рабочий Семен Рацер. Он квалифицированный строгальщик, занимается по вечерам в общеобразовательной школе, учится на отлично. Но на производстве не всегда ведет себя дисциплинированно.

Рацер обрабатывал крупные детали, и машинное время у него в промежутке между перестановкой детали составляло два с половиной часа. Рацер отходил от станка, бродил по цеху, отвлекал от работы соседей.

Административные меры не помогали. Объявит мастер Рацеру выговор, он на некоторое время остепенится, а потом снова принимается за прежнее.

По просьбе комсомольской организации к Рацеру прикрепили активиста, стахановца Николая Гаврилова. Стахановец оказал благотворное влияние на товарища. Он посоветовал Рацеру использовать свободное время для совмещения профессий. К станку Рацера мастер поста-

вил небольшой верстак с тисками. Молодой рабочий быстро освоил новую специальность и стал опиливать полюса. Теперь уже у Рацера не оставалось свободного времени на бесцельные хождения по цеху.

По инициативе бюро комсомольской организации в цехе создано 8 молодежных бригад. Они соревнуются друг с другом. Ежедневно учитывается производительность труда каждого рабочего бригады и подводятся итоги соревнования.

Большую помощь цеховому коллективу оказывают комсомольско-молодежные посты. Они созданы на всех участках и следят за чистотой рабочих мест, экономией материалов, электроэнергии, за бережным обращением с инструментом.

АВАНГАРД КОЛЛЕКТИВА

Недавно секретарь бюро партийной организации цеха мастер Николай Дмитриевич Ремнев произвел интересный подсчет. Он высчитал, как выполняют коммунисты нормы выработки. Вышла поучительная таблица. Если среднее выполнение норм по цеху составляет несколько больше 200 процентов, то у коммунистов оно достигает почти 300 процентов.

Это один из убедительных фактов, показывающих, как члены нашей партийной организации осуществляют свою авангардную роль на производстве.

Коммунисты выступают ревностными поборниками коллективной стахановской работы. Они не только сами трудятся высокопроизводительно, но и стремятся к тому, чтобы все рабочие достигли уровня передовых, используя для этого самые разнообразные формы и методы политико-воспитательной и организационно-технической работы.

Я уже рассказывал о коммунистке сверловщице Александре Зубавленковой — инициаторе организации стахановских школ. Коммунист технолог Михаил Шубин — новатор производства, вожак рационализаторов и изобретателей, коммунистка мастер Евдокия Васильцова — зачинатель соревнования за стахановские участки.

Всюду — у станка, на собрании, в беседе с рабочими наши коммунисты показывают всему коллективу пример высокой сознательности, коммунистического отношения к труду, горячего советского патриотизма.

Как-то по окончании смены молодой токарь обратился к мастеру Сирица с жалобой. Рабочего своевременно не обеспечили инструментом, и он выполнил норму только на 110 процентов, а мог бы дать, по крайней мере, полторы нормы.

В ответ на жалобу мастер пренебрежительно бросил:

— Заработал 16 рублей и хватит с тебя. Третий разряд, а туда же лезет...

При разговоре случайно присутствовал коммунист стахановец Павел Дембовский. Он разъяснил мастеру ошибочность его поведения, указал, что такие взгляды присущи беспринципному деляге, а не мастеру социалистического предприятия, призванному быть организатором высокопроизводительной работы.

Этот факт послужил поводом для выступления Дембовского на собрании, которое состоялось на следующий день. Он принципиально, по-партийному поставил вопрос о роли мастера в борьбе за рост производительности труда. Его выступление нашло живой отклик на собрании и помогло вскрыть и другие недочеты в этой области.

Характерен и другой эпизод. В партбюро пришла коммунистка Капитолина Луцкая. Она рассказала о своих мыслях, которые вот уже несколько дней не дают ей покоя. На участке, которым она руководит, расходуется очень дорогой материал — медь, батист, изоляция. И вот находятся такие рабочие, которые не только не экономят материалы, но и транжирят их: допускают большие отходы, разбрасывают, топчут. Административные меры не дают должного результата.

— Я вижу, — говорила Луцкая, — что и на других участках дело обстоит не лучше. Давайте обсудим этот вопрос с рабочими, мобилизуем общественное мнение...

Секретарь партийного бюро привлек к подготовке этого собрания цеховый комитет и комсомольскую организацию. Предварительно была проведена массовая проверка расходования материалов, электроэнергии, состояния брака продукции и т. д.

Это было открытое партийное собрание с участием стахановцев, профсоюзного и комсомольского актива. Мне было поручено сделать доклад о борьбе за снижение себестоимости продукции, за экономию материалов, электроэнергии, инструмента.

Собрание прошло очень оживленно. Широко развернувшаяся критика и самокритика позволили вскрыть новые резервы цеха. Были приняты практические меры по сокращению расхода материалов, инструмента, электроэнергии.

Собрание имело большое воспитательное значение. Каждый рабочий прочувствовал, как важен для цеха, завода, всей страны сбереженный им кусок меди, обрезок батиста, киловатт-час электроэнергии. И мы видим сейчас, как изменилось в цехе отношение к материалам, с каким вниманием следят рабочие за народным добром.

Партийная организация, осуществляя право контроля над хозяйственной деятельностью, оказывает нам большую практическую помощь в реализации плана организационно-технических мероприятий, внедрении новой техники, развитии стахановских методов труда. Она идет в авангарде коллектива, борющегося за пятилетку в четыре года.

В БОРЬБЕ ЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Патриотический призыв коллективов девяти заводов Москвы, отказавшихся от государственной дотации и начавших борьбу за рентабельную работу, вызвал горячий отклик у электросиловцев. Наши рабочие, инженеры и мастера приняли новые социалистические обязательства. Электросиловцы обещали сэкономить в 1948 году 650 тонн черных и 35 тонн цветных металлов, 7 400 килограммов изоляционных материалов и увеличить социалистические накопления по сравнению с прошлым годом.

Свое слово коллектив держит крепко. За первую половину 1948 года завод «Электросила» дал государству около 15 миллионов рублей прибыли. Это почти в два раза больше, чем за весь 1947 год. За 6 месяцев рабочие и инженерно-технические работники сэкономили 350 тонн

черных металлов, большое количество цветных металлов и изоляционных материалов.

Серьезный вклад в это общее дело вложил и наш цеховый коллектив, по-стахановски организующий свой труд.

Какими же путями добиваемся мы рентабельности?

Прежде всего широким внедрением новой техники и рациональной технологии, являющихся прочной базой роста производительности труда и снижения себестоимости продукции.

Проследим на одном самом элементарном примере, что это дает цеху. Строжка дополнительных полюсов еще 3 месяца назад производилась на продольнострогальном станке, причем в существовавшем ранее приспособлении зажималась одна деталь. Мы внесли несложные, не требующие никаких затрат, но весьма эффективные изменения в технологический процесс. Оснастили станок новым приспособлением, которое позволило зажимать и одновременно обрабатывать не одну, а 18 деталей. Кроме того, если раньше заготовка была 0,5 метра длиной, то теперь мы увеличили ее до 1 метра, переводя обработку детали на более мощный станок. Таким образом, резко сократились трудовые затраты и на машинное и на вспомогательное время.

Все это дало нам возможность пересмотреть норму выработки. И вот результат: строгальщики Белоусов и Гаврилов стали выпускать вдвое больше деталей. Заработок же у них, несмотря на новую, значительно увеличенную норму, не снизился, а вырос.

Внедрение более рациональной технологии и усовершенствованных приспособлений на многих других операциях создало условия для нового пересмотра норм. Мы осуществили это в апреле нынешнего года, ужесточив нормы в среднем по цеху на 38,9 процента.

Что же дало нам это в смысле снижения трудовых затрат при изготовлении наших машин? В 1947 году на одну машину ПН-85 мы затрачивали 101 час машинного времени стоимостью 189 рублей. В 1948 году затраты сократились до 67 часов стоимостью 125 рублей. Соответственно сократились трудовые затраты по машине ПН-400 с 420 до 236 часов и с 824 до 464 рублей, по машине

ПН-290 с 201 до 150 часов и с 387 до 285 рублей, по машине ПН-205 с 194 до 142 часов и с 374 до 271 рубля.

По снижению затрат на материалы мы ведем работу в двух направлениях: во-первых, снижаем нормы расхода материалов, решительно боремся против всякого рода потерь и, во-вторых, заменяем дорогой материал более дешевым, но не менее ценным по качеству, вполне отвечающим техническим условиям, которые предъявляются к нашим машинам.

Теперь уже в цехе не увидишь под ногами дорогих изоляционных материалов. За этим следит не только мастер, но и каждый рабочий. Заготовка всякого рода материалов теперь ведется не на глазок, а по-хозяйски, с точным расчетом, чтобы меньше было обрезков, чтобы все отходы пошли в дело. Лозунг «экономить везде и во всем» все глубже входит в сознание каждого члена коллектива и на учет берется каждый килограмм металла, каждый киловатт электроэнергии, каждая копейка.

Можно привести сотни примеров, свидетельствующих, как благодаря творческой инициативе инженеров и стахановцев уменьшаются затраты на материалы. Изоляция обмотки моторов для угольной и нефтяной промышленности производилась в прошлом году слюдяным материалом. Ныне ее заменили синтетической изоляцией. Ежемесячная экономия только на этих материалах составляет 78 тысяч рублей.

Борьба за рентабельность, широко развернувшаяся на заводе, заставила нас навести твердый порядок во всех звеньях цехового хозяйства.

В цехе заведены так называемые нормативные карты на изготовление каждой детали. В этих картах точно учитывается, какие должны быть произведены затраты на каждую операцию, предусмотренную для обработки этой детали, какова стоимость этой операции. Эти карты дают нам возможность бороться со всякого рода «приписками» и «примазками», вызывавшими удорожание продукции.

Раньше бывало: простоял ли рабочий, плохо ли был организован производственный процесс или дешевый материал был заменен более дорогим — все шло за счет плохого учета и ложилось тяжелым бременем на стоимость детали. Теперь совсем иное дело. Нормативная

карта дает точные нормы расхода зарплаты и материалов на каждое изделие, и все, что затрачено сверх нормы, не принимается к оплате.

Это дисциплинировало мастеров и рабочих. Они стали глубже вникать в экономику производства и проявлять бережливость во всем.

Усиливая борьбу за рентабельность, мы будем еще энергичней внедрять в производство новейшую технологию, механизировать трудоемкие процессы и еще строже соблюдать режим экономии.

Цех машин постоянного тока, которым я руковожу, — один из ведущих на заводе. Машины, сделанные в нашем цехе, идут на шахты Донбасса и Кузнецка, металлургические заводы Украины и Урала, на предприятия станкостроительной, химической, авиационной, резиновой и других отраслей промышленности.

Наши рабочие, мастера, инженеры знают, что своим самоотверженным трудом они укрепляют фундамент народного хозяйства страны — тяжелую индустрию — и тем самым способствуют быстрейшему завершению всего пятилетнего плана. Эта высокая, патриотическая миссия вдохновляет коллектив, придает ему новые силы и энергию для успешной реализации ответственных заказов энергетиков, шахтеров, металлургов.

Дать стране машины до срока, обеспечить их высокое качество, всемерно снизить затраты на их изготовление — таковы важнейшие задачи, стоящие перед нами. И мы их успешно решаем, потому что нам удалось поднять всех рабочих цеха до уровня передовых производственников.

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

С. Горбач. Работаем с прибылью.

М. Леонов. Цех стал стахановским.

А. Афанасьев. Резервы цеха.

Издательство просит читателей посылать свои отзывы на книгу по адресу: Москва, Калужское шоссе, 66, Профиздат.



Редактор *Л. Ларина* Техн. редактор *З. Малек*

А11515. Подп. к печати 23.XII-48 г. Объем $18\frac{1}{4}$ п. л. Уч.-изд. 12,2 л.
Тираж 25 000. Заказ 2981.

1-я тип. Профиздата. Москва, Крутицкий вал, 18.

Цена 6 руб. 75 коп.



СЛОВО НАЧАЛЬНИКОВ ЦЕХОВ

